



ISSN 2541-8580

0+

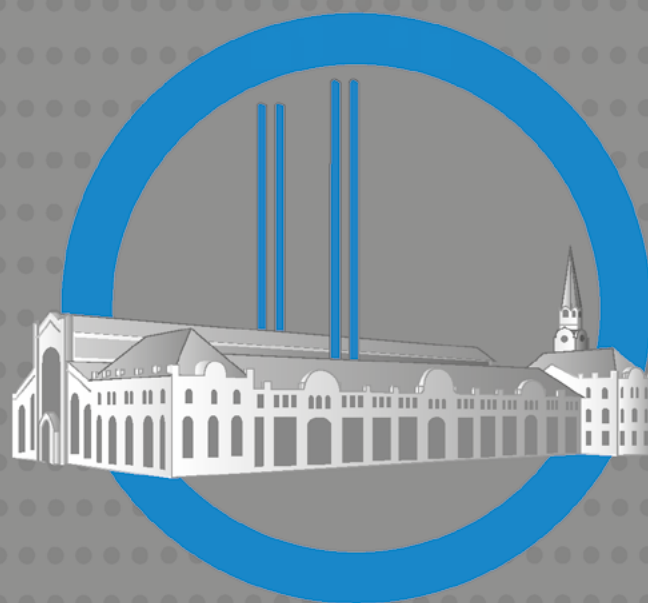
# ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 2 (64) 2024

Ключевая тема

## Городские проекты: Москва меняется для нас



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



**ТВОЙ ГОРОД  
ТВОЁ ДЕЛО**



Университет  
Правительства  
Москвы

**КАДРОВЫЕ СЕРВИСЫ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ**

«Вестник Университета Правительства Москвы» – научно-практический журнал для эффективных руководителей современного мегаполиса и для тех, кто еще только учится управлять городом. Учредитель и издатель журнала – Университет Правительства Москвы.



### Высшее образование

- ▶ Самые актуальные направления подготовки в бакалавриате, магистратуре и аспирантуре
- ▶ Интересные и насыщенные университетские будни
- ▶ Участие в городских проектах начиная с первого курса
- ▶ Стипендии и стажировки
- ▶ Перспектива работы в системе Правительства Москвы

Присоединяйтесь  
к команде Университета  
Правительства Москвы



Обучение  
за счет гранта  
Правительства Москвы



### Образовательное пространство Правительства Москвы

Более 400 бесплатных вебинаров об устройстве и развитии умного города, повышении личной эффективности, секретах системного управления

Вебинары ведущих  
экспертов в удобное  
для вас время



### Кадровые сервисы Правительства Москвы

На витрине  
Кадровых сервисов Правительства Москвы –  
уникальные программы для сотрудников  
команды лучшего города Земли!



[talent.mos.ru](https://talent.mos.ru)



#### Специалистам

Более 40 программ для совершенствования профессиональных и личностных компетенций и для повышения квалификации



#### Руководителям

Более 30 инструментов для эффективного развития команды и своих управленческих навыков


Узнавайте первыми о старте записи на программы –  
подписывайтесь на официальный телеграм-канал  
Кадровых сервисов Правительства Москвы



# Содержание

---

**2** **В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ**  
Слово главного редактора

 **Город XXI века. Городские проекты:  
Москва меняется для нас**

---

**3** **В. Ю. ТОРСУНОВ**  
Бесперебойная работа большого хозяйства: экономика сохранения

**8** **А. А. ИВАНОВА**  
Московский опыт градостроительного развития

**16** **О. А. ГОРАНОВА, А. С. ОНУФРИЕВА, Г. А. ПЛОТНИКОВА**  
Зеленые облигации: участие горожан в проектах устойчивого развития

**23** **М. А. ЧЕРНЯК**  
Световое оформление – часть городской среды Москвы

 **Теория и практика управления**


---

**30** **Г. ИМЗ**  
Зеленое строительство: перспективы для России

 **Кадровые проекты**


---

**38** **М. С. ЖВЕРАНЦЕВА**  
Развитие профессионального мастерства:  
на пути к «золотому стандарту преподавателя»

 **Повышение квалификации  
государственных служащих**

---

**44** **В. М. ЛАНДА**  
Иммерсивная юриспруденция: семинары для госслужащих

 **Наука и инновации**

---

**50** **Л. В. КАЛИМУЛЛИН, А. А. АБРАМОВА**  
Социально-экономическое развитие Москвы сегодня

**59** Культурный код управления городом: к 200-летию  
А. Н. Островского. Межкафедральный проект



**М**осква – один из самых комфортных в мире мегаполисов, а его главное и неизменное стремление – стать идеальным местом для жизни. Московские власти прилагают максимум усилий для обустройства городского пространства, в котором удобно работать, творить, общаться, проводить свободное время и вести бизнес. В российской столице разворачиваются масштабные городские проекты, и город меняется буквально на глазах. Важнейшая роль в развитии городской среды принадлежит службам жилищно-коммунального хозяйства. Их работа и новые достижения отражены в интервью руководителя Департамента жилищно-коммунального хозяйства города Москвы В. Ю. Торсунова в этом номере журнала.

Помимо благоустройства и внедрения новых технологий энергосбережения, в российской столице продолжают реновацию жилья и комплексное развитие бывших промышленных зон. Благодаря этим программам возникают современные кварталы с зелеными территориями, развитой инфраструктурой, образовательными, медицинскими, спортивными и культурно-развлекательными объектами. Обновление жилого фонда, ревитализация городских промзон, новое прочтение главной водной оси мегаполиса – реки Москвы и благоустройство ее набережных – эта большая работа освещена в статье заместителя директора Института Генплана Москвы А. А. Ивановой.

Среди российских городов Москва является лидером по объемам зеленого строительства. Данному комплексу технологий создания комфортных и безопасных зданий и сооружений посвящено интервью главы Совета по экологическому строительству Г. Имза.

Устойчивое развитие города невозможно представить без зеленых инициатив. Именно российская столица первая в стране начала привлекать горожан к софинансированию городских зеленых проектов. Новый выпуск зеленых облигаций Москвы для населения стал актуальной темой исследования, о котором преподаватели нашего вуза рассказали в нынешнем номере журнала.

В немалой степени ощущение комфорта в мегаполисе зависит от эстетики городского пространства. В вечернее время на нее заметно влияет городское наружное освещение. Значение светового оформления города подробно охарактеризовано в статье руководителя московского отделения Союза дизайнеров России М. А. Черняк.

Динамику изменений в мегаполисе оценивают по различным статистическим показателям. В этот номер вошла статья коллектива авторов, возглавляемого руководителем Мосстата Л. В. Калимуллиним, которая описывает результаты мониторинга экономических и социальных аспектов «здоровья» столицы.

Для развития городу нужны новые идеи, продуктивные инициативы и высококлассные профессионалы в области управления. Их подготовкой занимается наш университет, который стремится к тому, чтобы обучение будущих специалистов полностью соответствовало реалиям нашего времени. Именно поэтому мы разработали и реализуем программу непрерывного образования для наших преподавателей. Она описана в статье директора Центра развития программ высшего образования нашего университета М. С. Жверанцевой.

Те, кто учат, должны и сами все время учиться – меняться вместе с меняющимся городом, быть вовлеченными в его жизнь, в происходящие события. Наша дорога в будущее — развиваться вместе с городом, в котором мы живем.

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


**В. Ю. ТОРСУНОВ**

Руководитель Департамента жилищно-коммунального хозяйства города Москвы

**V. Yu. TORSUNOV**

Head of the City of Moscow Department of Housing and Utilities

## Бесперебойная работа большого хозяйства: экономика сохранения

## Smooth Operation of a Large Enterprise: Saving Economy

Среди мегаполисов России Москва лидирует в сфере развития комфортной городской среды. Статус лидера – результат большой работы, о которой рассказал в интервью журналу глава Департамента жилищно-коммунального хозяйства города Москвы В. Ю. Торсунов. Столица активно внедряет ресурсосберегающие технологии во все процессы своего жизнеобеспечения. Экономия электроэнергии обеспечиваются современными энергосберегающими приборами и умное оборудование. Москва активно решает самую острую проблему всех мегаполисов Земли – обращение с твердыми бытовыми отходами, привлекая все больше горожан к программе раздельного сбора мусора. Особый предмет заботы департамента – сохранение и бережное обустройство участков природной городской среды для комфортного отдыха москвичей. Но самым главным объектом внимания является житель, его интересы и потребности. Для него созданы удобные онлайн-сервисы, с ним департамент поддерживает связь, чтобы своевременно реагировать на возникающие запросы. В сфере ЖКХ работают специалисты разных отраслей, но для всех существует один профессиональный ориентир – сделать город более удобным и безопасным для горожан.

Among Russia's metropolises Moscow tops the list in what concerns comfort of urban environment. The status of the leader is the result of good old hard work that the Head of the City of Moscow Department of Housing and Utilities V. Yu. Torsunov dwelled upon in his interview to the Herald. The Capital is actively engaging resource-saving technologies in every process within its essential services. Power saving is secured through the use of modern energy saving equipment and smart appliances. Moscow is actively dealing with all the Earth's metropolises' most acute problem – handling solid household waste through getting ever greater numbers of its citizens involved in separate waste collection program. The Department's field of special focus is preservation and delicate improvement of the areas with natural urban environment for the Muscovites to enjoy comfortable recreation times. But clearly the city's main focus is the citizen, his interests and needs. User-friendly online services have been put in place in order that the Department to have direct feedback and to cater to the arising needs in a timely fashion. Specialists in most diverse fields of communal services work for the city, whose sole professional reference point is to make the city ever more comfortable and secure for the citizens.



**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, Москва, городское благоустройство, энергопотребление, вторсырье, твердые бытовые отходы.

**Key words:** housing and utility infrastructure, Moscow, city improvement, power consumption, waste sorting, municipal solid waste.

**Для цитирования:** Торсунов В. Ю. Бесперебойная работа большого хозяйства: экономика сохранения // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 3–7.

**For citation:** Torsunov V. Yu. Smooth Operation of a Large Enterprise: Saving Economy. *MMGU Herald*, 2024, no. 2, p. 3-7. (In Russ.).

■ *Жилищно-коммунальное хозяйство – одна из базовых сфер экономики города, обеспечивающая население жизненно важными услугами. Что сделано за последние годы в Москве в курируемой вами сфере?*

Современная Москва – лидер по созданию комфортной городской среды в России. За последнее время мы сделали для этого результата многое и не собираемся снижать темпы. Из того, что видит каждый москвич, выходя на улицу, могу отметить наружное городское освещение. За последние годы количество осветительных приборов в Москве увеличилось в два раза. Сегодня столица входит в топ-3 самых освещенных городов мира, зажигая каждый вечер миллионы огней. Очень важно, что мегаполис тратит на это столько же электроэнергии, сколько и до масштабного обновления. Все потому, что в освещении применяются энергоэффективные светодиоды, которые служат дольше, требуют меньше обслуживания и проще в утилизации, чем «классические» натриевые или ртутные лампы. Также в разы увеличилось и количество объектов, оборудованных архитектурно-художественной подсветкой. Тысячи домов, мостов, развязок, памятников формируют уникальный образ ночной Москвы.

Стоит отметить работу, которую наши специалисты проводят в области экологии. Например, за четыре года мы создали лучшую в России систему обращения с отходами. Сегодня все твердые коммунальные отходы, образующиеся в столице, проходят процедуру сортировки, а более половины из них отправляется на переработку. Таким образом, Москва достигла целей национального проекта «Экология» уже в 2022 г. – на восемь лет раньше установленного срока (в 2030 г.). Горожане тоже активно включились в эту деятельность и начали сортировать свой бытовой мусор, раскладывая по разным бакам. Вместе мы ежегодно превращаем полтора миллиона тонн отходов в полезный ресурс.

Природа города – объект нашей постоянной заботы. За последние годы появилось 138 новых мест отдыха у воды, ставших очень популярными у москвичей. При создании этих зон городского комфорта мы применяем так

называемые «природоприближенные» материалы и технологии. Благодаря пристальному вниманию наших специалистов экологическое состояние водоемов и водотоков значительно улучшилось, биоразнообразие околоводных и водных видов флоры и фауны возросло.

Важные достижения есть буквально в каждой отрасли жилищно-коммунального хозяйства. Зачастую они не настолько заметны обывателю, как те, о которых рассказано выше. Но от каждого, даже, казалось бы, самого незначительного, изменения в системе ЖКХ зависят жизнедеятельность огромного мегаполиса и комфорт каждого жителя.

■ *Жилищно-коммунальное хозяйство Москвы – одно из крупнейших в мире и по количеству объектов в управлении, и по количеству задач. Каким образом вам удастся выстроить безаварийную работу такой большой системы?*

Среди мегаполисов Земли с населением более 10 млн человек у Москвы самое северное расположение. Город потребляет огромное количество воды, электричества, тепла, газа. Для сравнения: московские источники теплоснабжения имеют установленную мощность 59,3 тыс. Гкал/ч, что на 45% превышает возможности тепловой генерации всей Польши! А электроэнергии столице нужно больше, чем Венгрии.

Активное развитие городского и личного электрического транспорта в последние годы и прогнозируемое ускорение этого процесса также создают новые вызовы для энергетиков. Мы делаем все возможное, чтобы огромное хозяйство Москвы работало надежно, эффективно и не наносило вреда окружающей среде.

Департамент рационально подходит к использованию городских средств и правильно определяет приоритеты при формировании инвестиционных программ ресурсоснабжающих организаций. Таким образом удастся ежегодно снижать износ сетей и полностью устранить дефицит мощности. Город получает необходимый резерв мощности, который гарантирует бесперебойную работу всех объектов городской инфраструктуры. Кроме того,

продолжаются планируемый масштабный ввод объектов нового строительства жилья и социальной сферы, реализация программы реновации и других социально значимых проектов города.

Ежегодно прокладываются или реконструируются десятки километров сетей, по которым в город поступают вода, электричество, тепло и газ. Сегодня их износ намного меньше, чем в среднем по стране. Также удалось добиться и самого низкого в России процента потерь тепла и электричества при передаче по сетям. Например, пока теплоноситель дойдет от городской ТЭЦ или котельной до потребителя, он потеряет всего 8,7% своей энергии. Это очень хороший показатель.

Кстати, все тепло и электричество в городе вырабатываются исключительно из самого экологически чистого топлива – природного газа. Поэтому московские электростанции и котельные практически не загрязняют воздух. Плюс к этому 13 ТЭЦ, которые дают столице энергию, постоянно повышают свою эффективность. На них работают семь современных парогазовых энергоблоков, которые отличаются очень высоким коэффициентом полезного действия – до 59% в конденсационном режиме. Для сравнения: классический паросилового цикл имеет КПД 20–30%.

■ *Какие новые методы, подходы, инструменты вы уже используете на практике или планируете внедрить?*

Жилищно-коммунальное хозяйство – отрасль достаточно наукоемкая. Здесь всегда есть место для новых технологий и разработок. Так, сегодня в городском хозяйстве применяется большое количество роботов и беспилотных аппаратов. Умные машины обследуют и сваривают трубопроводы, а теперь еще и убирают парки Москвы.

Даже трубопроводы в городе становятся умными. Сегодня в составе тепловых сетей уже работают более 7000 тепловых пунктов, оборудованных смарт-технологией поиска утечек. Компьютеры фиксируют данные от десятка различных датчиков – манометров, расходомеров, термометров – на тепловых пунктах и участках сети. Такие системы

позволяют обнаружить первые признаки потери герметичности труб и оперативно устранить утечку до того, как она станет причиной серьезной неприятности.

Похожая технология применяется и в городском освещении. Источники света сами контролируют свою работоспособность и сообщают о неполадках диспетчерам, которые быстро отправляют на место ремонтную бригаду. Благодаря этому среднегодовое количество негорящих светильников на территории Москвы снизилось на 85%.

## **Москва достигла целей национального проекта «Экология» уже в 2022 г. – на восемь лет раньше установленного срока**

Полная информация о работе коммунального хозяйства стекается в единый диспетчерский центр. Его специалисты отслеживают буквально все процессы и явления, происходящие в отрасли, в режиме реального времени и могут оперативно принимать решения в случае каких-либо инцидентов.

Многочисленные цифровые сервисы помогают жителям с удобством получать и оплачивать коммунальные услуги, а нам – быть в курсе всех проблем и ожиданий москвичей и быстро реагировать на них. Благодаря современным информационным технологиям мы не только облегчаем жизнь в городе, но и организуем надежную двустороннюю связь с теми, для кого работаем, – с москвичами.

■ *Реализация каких городских программ и проектов будет, на ваш взгляд, способствовать устойчивому развитию сферы жилищно-коммунального хозяйства Москвы?*

В Москве разработана и успешно реализуется государственная программа «Развитие коммунально-инженерной инфраструктуры и энергосбережение». Она была принята в 2011 г. и с тех пор постоянно актуализируется. Можно сказать, что это – ключевой документ для работы департамента. В нем прописаны наши основные цели: «гарантированное обеспечение потребителей города Москвы необходимым набором коммунальных услуг при

надежной и эффективной работе коммунальной инфраструктуры города Москвы» и «снижение энергоемкости валового регионального продукта».

Упомянутая выше программа развития городского уличного освещения делает жизнь в городе не только более комфортной, но и безопасной. Благодаря хорошему уличному освещению количество дорожно-транспортных происшествий на московских улицах снизилось на 34%. Зарегистрированных преступлений, совершенных на территории Москвы в темное время суток, стало меньше на 51%. Вот такой очень важный эффект дают 795 тысяч осветительных приборов, размещенных во дворах, на улицах, в скверах, на площадях столицы. Мы рассчитываем на то, что в ближайшие годы реализация этой программы продолжится теми же темпами. В первую очередь будет произведена замена старых натриевых, газоразрядных и ртутных ламп на современные светодиодные. Скоро все городское освещение станет исключительно энергоэффективным и долговечным.

## Столица вновь заняла первое место в рейтинге регионов «Зеленая премия»

■ *Благодаря реализуемым мероприятиям Москва ежегодно занимает лидирующие позиции не только среди субъектов Российской Федерации, но и на мировом уровне. Какой результат вы считаете самым значимым за прошедший год?*

Сегодня Москва является флагманом среди других российских городов в развитии систем обращения с отходами. В прошлом году столица вновь заняла первое место в рейтинге регионов «Зеленая премия» Российского экологического оператора.

Самый значимый результат нашей работы – абсолютно все жители города обеспечены возможностью сортировать свой мусор и сдавать его на переработку. В Москве свыше 46 тысяч площадок накопления отходов, на которых установлено 134 тысячи брендированных контейнеров. Благодаря

двухконтейнерной системе с каждым годом количество собираемого вторсырья в Москве увеличивается.

Все больше москвичей участвуют в программе раздельного сбора отходов. В 2020 г., когда стартовала программа, суммарный результат достиг почти 900 тысяч тонн вторсырья, а в 2023 г. горожане отправили на переработку уже более 1,6 млн тонн.

■ *Среди ключевых драйверов развития жилищно-коммунального хозяйства Москвы сегодня – социальная направленность политики в данной сфере. Над чем вы сейчас работаете? Каковы новые идеи?*

Повторю: для нас главное всего – житель города. Для него мы работаем, создаем комфортные условия и удобную среду. От него ждем обратной связи, чтобы знать, в какую сторону дальше развиваться.

Информационные технологии обеспечивают нас инструментами для связи с москвичами. Основатель одной из крупнейших ИТ-компаний мира на презентации нового смартфона, который перевернул мир, говорил, что для каждой задачи есть свое мобильное приложение. Так и в ЖКХ Москвы – для каждой услуги есть удобный цифровой сервис на официальном портале Мэра и Правительства Москвы mos.ru. Многие услуги теперь полностью исключают необходимость идти в центр «Мои документы» или какую-либо другую организацию. Количество запрашиваемых у горожанина документов существенно сократилось, как и сроки предоставления услуг.

Раньше при возникновении проблемы в доме приходилось долго дозваниваться по вечернему занятому телефону диспетчерской. Теперь есть Единый диспетчерский центр, специалисты которого круглосуточно принимают заявки жителей и направляют в соответствующие инстанции. Еще более легкий способ получить нужную помощь от города – через мобильное приложение «Госуслуги Москвы» воспользоваться сервисом «Вызов мастера».

Мы и дальше будем применять современные методы взаимодействия с горожанами, упрощать и ускорять предоставление услуг, используя в том числе облачные технологии.



■ *Каким вам видится идеальный сотрудник департамента? Какие инструменты повышения вовлеченности, роста продуктивности и мотивации вы применяете?*

На самом деле наших сотрудников не надо специально мотивировать. В жилищно-коммунальном хозяйстве все понимают, что делают комфортной и удобной Москву в том числе и для себя, для своих родных, близких. Мы сами живем в этом городе, пользуемся электричеством, теплом, водой, лифтами, ходим по красивым хорошо освещенным улицам, наслаждаемся прекрасными цветниками, ездим по ровному асфальту, выносим отсортированный мусор в баки, читаем указатели и информационные вывески, делаем эффектные фотографии на мостах и у памятников.

Мы – такие же потребители коммунальных услуг города. Так что каждый работник департамента и предприятий отрасли старается делать все, чтобы Москва становилась еще лучше.

■ *Образование в каких сферах, по вашему мнению, будет полезно специалисту – сотруднику вашего департамента?*

В коммунальном хозяйстве работают специалисты в совершенно разных сферах. Проще, наверное, перечислить профессии, которые у нас не востребованы, – их будет не так уж много. Естественно, очень полезны сотрудникам департамента и подведомственных структур навыки, связанные с государственным управлением, менеджментом и экономикой. Но при этом наши работники должны быть специалистами самого высокого уровня в своих областях – энергетике, экологии, дорожном хозяйстве и многих других. Они обязаны досконально знать, как действует сфера их компетенции, какие у нее слабые места и каков потенциал для развития.

Работники департамента постоянно учатся и совершенствуют свои навыки, развиваются вместе с жилищно-коммунальным хозяйством города.

## **Мы принимали и будем принимать студентов Университета Правительства Москвы на стажировку в наш департамент**

■ *В департаменте работают выпускники Университета Правительства Москвы. Как, по вашему мнению, могут строиться совместные образовательные проекты – программы повышения квалификации, лекции экспертов, стажировки, семинары?*

Такие профессионалы, которых готовит Университет Правительства Москвы, очень востребованы в нашей отрасли. Надеюсь, что студенты и выпускники тоже хотят работать в жилищно-коммунальном хозяйстве столицы.

У департамента большой опыт в реализации профориентационных программ. Уверен, специалисты департамента и подведомственных организаций с удовольствием придут в университет с лекциями о работе в ЖКХ. Для того чтобы составить первое впечатление о том, как функционирует отрасль, можно сходить в Музей городского хозяйства Москвы в павильоне № 5 на ВДНХ или в корпоративные музеи наших предприятий, например, АО «Мосводоканал» и ПАО «Мосэнерго». И конечно, мы принимали и будем принимать студентов Университета Правительства Москвы на стажировку в наш департамент. Здесь сложно, но очень интересно.

**Беседовала О. А. Горанова**



### А. А. ИВАНОВА

Заместитель директора Института Генплана Москвы, член Экспертного совета при Минстрое Российской Федерации по формированию комфортной городской среды, член Союза московских архитекторов, архитектор

### A. A. IVANOVA

Deputy Director of Genplan Institute of Moscow, Member of Expert Council on Creating Comfortable Urban Environment with the Ministry of Construction and Housing and Communal Services of the Russian Federation, member of Union of Moscow Architects, Architect

## Московский опыт градостроительного развития

## Moscow Best Practices of City Planning Development

За последние десять лет в Москве кардинально изменились подходы к планированию и развитию городских территорий. В ответ на новые вызовы, продолжающуюся урбанизацию и рост города градостроительная повестка трансформируется. Меняются требования к качеству застройки, формированию общественных пространств, развивается транспортный каркас, увеличивается количество мест приложения труда. Для реализации новых решений разрабатываются масштабные программы для жителей мегаполиса, обеспечивающие синергетический эффект. С одной стороны, происходит реновация жилого фонда и промышленных территорий, развивается метро, МЦД, МЦК, совершенствуются улично-дорожная сеть и маршруты для пешеходов и индивидуального мобильного транспорта. С другой – возникают уникальные общественные объекты, пространства, арт-кластеры. Оба направления вместе нацелены на обеспечение устойчивого развития территорий и создают среду, в которой каждый чувствует себя комфортно и безопасно. На сегодняшний день Москва сама задает тренды и высокие стандарты качества городской среды. Полученный опыт позволяет искать новые оптимальные для города решения и нарабатывать инструменты для их реализации.

In the last decade Moscow has seen a dramatic change in approaches toward planning and developing of the city's territories. In response to new challenges, the unrelenting urbanization and growth of the city the architectural agenda is undergoing a major transformation. The changes are manifest in the quality of construction works, in the shaping of public open spaces, in the development of the transit framework, in the increased numbers of workplaces. For the sake of realizing novel designs large scale programs are being evolved for the citizens of the metropolis that shall provide for synergetic effect. On the one hand, housing renovation and that of former industrial territories is under way, along with extending subway, Moscow Central Diameters, Moscow Central Ring railroads lines, developing the streets and roads network, making pedestrian and individual mobile transport routes. On the other hand, there come about unique public amenities, spaces, art clusters. Both of these are spearheaded at providing sustainable development of territories and create an environment, which is conducive to the feelings of comfort and security. As of today, Moscow sets its own trends and thresholds of the city's highest quality standards. The acquired track record offers possibilities for exploring new solutions optimal for the city, as well as instruments for their realization.



**Ключевые слова:** градостроительство, городское планирование, устойчивое развитие, реновация жилья, реновация территорий, благоустройство, городская среда.

**Key words:** city planning, urban planning, sustainable development, housing renovation, territory renovation, city improvement, urban environment.

**Для цитирования:** Иванова А. А. Московский опыт градостроительного развития // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 8–15.

**For citation:** Ivanova A. A. Moscow Best Practices of City Planning Development. *MMGU Herald*, 2024, no. 2, p. 8-15. (In Russ.).

**М**егалополисы сегодня стали основной точкой приложения усилий и опорой в поиске решений для преодоления различных вызовов – переменчивого экономического и политического фона, глобального потепления и других. Их развитие занимает значимое место в общемировой повестке. Для Москвы достижение целей устойчивого развития – эффективный инструмент, который позволяет ежегодно повышать уровень качества среды и услуг. Город становится привлекательнее и комфортнее для жизни, которая соответствует всем мировым стандартам, и диктует новые тренды, удовлетворяет все потребности граждан.

В 2023 г. в Москве действовало 13 программ, ориентированных на достижение целей устойчивого развития. На реализацию этих мероприятий было затрачено 95% бюджета, причем 52% расходов пришлось на социальные нужды – развитие систем здравоохранения и образования, меры социальной поддержки населения. Не менее важным направлением стало развитие городской среды, в частности сферы транспорта [2]. Иначе говоря, город активно вкладывал средства в «экономический рост, повышение качества жизни людей, снижение негативного влияния на экологию» [2].

Целый ряд вопросов предопределяет будущие сценарии развития Москвы. Среди них: каков будет прогноз численности населения? Сколько потребуются жилья и какого? Каковы предельные показатели высотности и плотности застройки для разных районов и участков? Как будут развиваться экономика и рынок труда? Какими будут эффективный транспорт и инфраструктура, которые повысят городскую мобильность? За последние десять лет в городе произошло столько изменений, что в градостроительной повестке невозможно их не учитывать.

Любые планы по развитию города напрямую связаны с градостроительным планированием

территории. К основным задачам по обеспечению устойчивого развития сегодня можно в первую очередь отнести:

- выявление и формирование новых центров городского развития в срединном и периферийном городских поясах в зонах, прилегающих к новым станциям скоростного внеуличного транспорта;
- развитие транспортного каркаса с созданием современных транспортно-пересадочных узлов для сокращения времени на поездки, упрощения логистики пересадок, с развитием сети районного и местного значения;
- реновацию жилого фонда;
- реновацию и ревитализацию промышленных территорий;
- поиск баланса в распределении мест приложения труда<sup>1</sup> и новых форматов осуществления производственной деятельности;
- использование разнообразных принципов и подходов к планировочным и функциональным характеристикам застройки для разных территорий;
- поиск новых архитектурно-пространственных решений для типовой застройки и разработку требований к их качеству;
- развитие и формирование каркаса общественных пространств, пешеходных маршрутов и маршрутов для движения средств индивидуальной мобильности;
- благоустройство территорий с учетом особенностей каждого места и пространства;
- размещение и поиск новых форматов для объектов образования, здравоохранения, культуры и спорта;
- выработку новых подходов, направленных на улучшение состояния окружающей среды в городе;
- интеграцию объектов историко-культурного наследия в жизнь города.

<sup>1</sup> Социальные, промышленные объекты, коммерческие предприятия и т. д., которые могут обеспечить трудовые места горожанам в пешей доступности от их мест проживания.

Одной из наиболее значительных программ, связанных с качественными изменениями подходов к планировке и застройке в городе, стала реновация жилого фонда. На первом этапе в программу в основном были включены пятиэтажные дома, которые часто называют «хрущевками». Для периода 1950–60-х годов была характерна следующая планировочная особенность квартальной застройки. Корпуса зданий размещались торцом по отношению к красным линиям улиц, часто со значительным от них отступом, а на внутриквартальных территориях создавались сады. Требовалось возвести большое количество жилья в короткие сроки, что во многом повлияло на архитектурные решения. Первые этажи домов были жилыми, квартиры – небольшими по площади, лифты отсутствовали. Композиция застройки позволяла создать дворы-сады, но исключала возможность формирования нежилого фронта вдоль улиц.

**Более 150 тыс. москвичей уже переехали в новые дома, построенные по программе реновации**

Многочисленные исследования, как российские, так и зарубежные, сосредоточены на решении задач по организации среды, в которой человек чувствовал бы себя максимально комфортно, а значит, и безопасно. С одной стороны, эти изыскания предопределили,

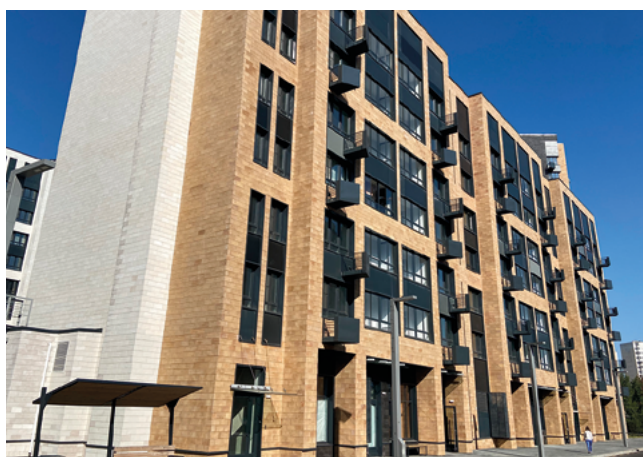
а с другой стороны, подтвердили основные принципы, заложенные в нынешнюю программу реновации.

При новом подходе исключено размещение квартир на первых этажах зданий. В результате застройки с нежилыми первыми этажами жители, с одной стороны, обеспечены всеми услугами первой необходимости (теперь они в шаговой доступности). С другой – такая планировка позволяет осуществлять социальный контроль и обеспечивать безопасность круглосуточно. Квартальная застройка в виде компактных урбан-блоков позволяет четко артикулировать общественные и private пространства, создавать уютные и закрытые дворы. Внутриквартальная территория таким образом становится безопасной – в любое время дня и любое время года жители будут чувствовать себя здесь комфортно.

«Ни один единичный архитектурный объект не может поспорить с тем влиянием на облик города, которое оказывает массовая жилищная застройка» [3, с. 169]. Неслучайно еще одним требованием к планированию застройки стал поиск новых архитектурно-художественных и объемно-пространственных решений для самих зданий. Разные архитектурные команды приняли участие в разработке предложений по созданию фасадов [1], в том числе в поиске колористических решений, материалов, форм, их сочетания для выделения ярусности и придания объема фасадам. Сама же застройка

РИС. 1

**Комплексная застройка жилого квартала по программе реновации (фото предоставлены автором)**



урбан-блоков разновысотная, что делает силуэт разнообразным и интересным (рис. 1).

По мнению Мэра Москвы С. С. Собянина, дома, построенные по программе реновации, «одни из лучших в своих районах и по архитектурным решениям, и по планировке, и по качеству выполненных работ. Мы отказались от стандартной застройки и безликих фасадов, чтобы жителям в новых кварталах было комфортно, а облик новостроек радовал глаз» [4].

За 2017–2023 гг. в рамках реализации программы реновации построено 4,3 млн квадратных метров жилья [4], 8 млн квадратных метров домов находятся в стадии проектирования и строительства. Более 150 тыс. москвичей уже переехали в новые дома, построенные по программе реновации, или находятся в процессе переезда.

Комплексный подход при организации придомовых территорий проявился и в новом тренде на создание безопасного двора без машин. Под дворами организуются подземные паркинги, упорядочивается парковочное пространство на прилегающих к внутриквартальной застройке улицах и проездах. В районах формируется современная городская среда, в которой расширяются тротуары для комфортного и безопасного движения пешеходов, обустраиваются игровые и спортивные площадки, места для спокойного отдыха, выделяются дорожки под движение на велосипедах и средствах малой мобильности.

Городское развитие сбалансировано в том случае, когда заранее продумываются и предусматриваются новые места приложения труда. Для этого анализируются возможные форматы работы и потенциальные отрасли, для которых будут востребованы работники. Например, могут понадобиться коллективные офисы (коворкинги) для людей, занятых на удаленной работе, что потребует создания подобных объектов. Всевозможные службы доставки, использующие средства малой мобильности для передвижения по городу, нуждаются в обширной сети специальных маршрутов и выделенных полосах движения. В ходе планирования мест приложения труда необходимо четко представлять их объем.

Для гармоничного развития территорий важно также соблюдать баланс между размещением жилья и обеспечением территории местами приложения труда. Над выработкой новых стандартов в этой области постоянно работают специалисты, поскольку рынок труда непрерывно меняется и необходимо учитывать различные факторы, в первую очередь, возможности того или иного района с точки зрения транспортного обслуживания и др. Появление новых станций метро, продление действующих линий, создание и запуск Московского центрального кольца, запуск юго-восточной, северо-восточной хорд придали новый импульс развитию городских территорий. «Принципиально новым проектом стали Московские центральные диаметры, обеспечивающие одновременно и пригородно-городские, и внутригородские перевозки, с принципиально новым качеством сервиса, что позволяет их называть наземным метро» [5, с. 120].

Комплексное развитие общественного транспорта позволяет с другого ракурса взглянуть на тему создания новых центров в городе. Возникают дополнительные возможности у районов срединного и периферийного поясов, где также появляются уникальные общественно-деловые объекты, формируются новые районные центры и общественные пространства. Кроме реализации задач городского масштаба, в рамках развития транспортного и пешеходного каркаса каждый год строят все больше надземных и подземных пешеходных переходов, чтобы обеспечить связанность территорий.

Создание пешеходных и транспортно-пешеходных мостов стало еще одним направлением работы в последнее время. Москва восприняла идею пешеходного города и одновременно взяла курс на оптимизацию времени, расходуемого при движении на общественном и личном транспорте. Обе концепции требуют устранить сегрегированность городского пространства. В новом прочтении мосты через реку приобретают разнообразные архитектурно-художественные формы, что придает и самой реке, и набережным дополнительную силуэтность наряду с решением

утилитарных задач. К примеру, пешеходный мост, который планируется построить на юге Москвы в районе Нагатинский Затон, позволит сократить для жителей путь до станции БКЛ «Нагатинский Затон» почти в три раза.

Важной транспортной и планировочной осью города всегда была Москва-река. Преобразование прилегающих к ней территорий и раскрытие их исключительного потенциала стало еще одной важной задачей для города. Генпланом 1935 г. огромное значение придавалось развитию и формированию набережных вдоль реки как визитной карточке города. «В границах столицы Москва-река по Генплану 1935 г. становилась главной транспортной артерией. Высокие гранитные набережные, появившиеся в центре города, предохраняли берега от затопления. По ним проложили автомобильные трассы, которые по сей день являются важной частью современного транспортного каркаса» [3, с. 145].

В 2014 г. был проведен масштабный международный конкурс проектов развития территорий, прилегающих к реке Москве. Основной его идеей было возвращение реки жителям города, создание взаимосвязанных непрерывных маршрутов и качественных общественных пространств. Москва так же, как и другие мировые столицы, в свете существующей экологической повестки пересмотрела значение реки для города и ее рекреационный потенциал.

С 2015 г. началась реализация комплексной программы развития, предусмотренной

до 2035 г. Результаты конкурса стали основой для освобождения большого количества промышленных территорий, размещения жилых и общественно-деловых комплексов вдоль набережных, формирования прибрежных парковых зон и маршрутов. Среди ярких примеров – создание разнообразных зон для отдыха у воды в Центральном парке культуры и отдыха имени М. Горького.

Функция набережной в парке была почти утрачена в течение 1980–1990-х гг. Создание пешеходной зоны от Крымского моста на участке Крымской набережной вдоль Новой Третьяковки (рис. 2) позволило вдохнуть новую жизнь в парк Музеон, а сама локация стала еще одним центром притяжения горожан и гостей столицы.

Интегрирование реки в новые комплексные градостроительные проекты, такие как территория бывшего завода АМО ЗИЛ, способствует появлению новых востребованных городских пространств (рис. 3). Наряду с размещением современного жилья и общественно-деловой застройки здесь в качестве ключевого решения предложено создать вдоль набережной Марка Шагала уникальные маршруты и пространства для мероприятий с разнообразными аттракторами.

Проект благоустройства участка от проспекта Лихачева в сторону улицы Лисицкого был разработан бюро «Меганом», а следующий за ним участок, включая затон Новинки, был включен в концепцию, разработанную в 2018 г. Институтом Генплана Москвы совместно с архитектурным бюро ASADOV. Данный проект предусматривал новые маршруты для бега, оздоровительной ходьбы, движения на велосипедах вдоль набережной. Все предлагаемые траектории связывались с первым, ранее благоустроенным участком. Кроме того, в рамках концепции предполагалось создать уникальные прибрежные объекты – парк у воды с площадками для проведения различных городских мероприятий, сад на воде со специально подобранными видами растений и бассейн-комплекс.

В 2000-е гг. многие промышленные предприятия прекратили свою работу и превратились в заброшенные объекты, которые быстро

РИС. 2  
Благоустроенная Крымская набережная возле Новой Третьяковки (фото А. Сивова, 2024 г.)



РИС. 3

Территория бывшего завода АМО ЗИЛ с набережной Марка Шагала и застройкой (фото предоставлено автором)



стали местами притяжения асоциальных элементов общества. Решение о ревитализации бывших промышленных территорий позволило Москве по-новому взглянуть на промзоны и создать интересные для жителей локации как в центральной части города, так и за пределами исторического центра. Нередко пространства прежних фабрик и заводов имеют значительные площади, и этот их ресурс позволяет осуществлять кластерный подход к застройке. Таким путем была переосмыслена территория вышеупомянутого бывшего завода АМО ЗИЛ и нескольких других. Творческий кластер – Центр современного искусства «Винзавод» – появился на месте бывшего завода «Московская Бавария», а рядом с ним, на месте завода «Манометр», – Artplay (рис. 4), где разместились многочисленные студии архитектуры и дизайна. «Дизайн-завод «Флакон» создан на базе бывшего хрустального завода имени Калинина.

Промышленные здания второй половины XIX – начала XX в., выполненные в так называемом краснокирпичном стиле, стали пространствами для выполнения принципиально новых функций. Между тем предприятия советского времени подлежали более серьезному переосмыслению. В качестве примеров можно привести «Красный Октябрь» и названный выше Центр современного искусства «Винзавод», к работе с которыми приступили еще в начале 2000-х гг. На территории «Винзавода» имелись ценные исторические объекты, в которых сохранились оригинальные интерьеры, а их масштабные пространства были перекрыты разными по конфигурации сводами. Потребовалась долгая и кропотливая работа по их приспособлению к выставочной деятельности. Новое прочтение получила и территория внутреннего двора, превратившись в продолжение экспозиции с арт-объектами и элементами уличного стрит-арта.

Сегодня «Винзавод» вышел за свои исторические пределы: стены и заборы вдоль улиц, идущих от него и от центра Artplay до Курского вокзала, расписаны лучшими художниками. Их произведения «перепрограммировали» еще вчера казавшуюся запущенной и небезопасной городскую среду. Синергетический эффект от

концентрации разных резидентов – представителей различных, но взаимодополняющих отраслей – на одной площадке положительно сказывается и на городской экономике.

## Москва умеет реализовывать эффективные, ориентированные на жителя проекты

Москва обладает большим историко-культурным потенциалом – в ее центральной части сконцентрированы объекты культурного наследия. Это еще один вызов для градостроителей, поскольку работа с городской архитектурой такого рода всегда трудоемкая и финансово затратная. Подлинные исторические здания и пространства обладают бесценным для города ресурсом. Одной из знаковых культурных площадок стала ГЭС-2. Кроме непосредственно реконструкции старинной электростанции, вся прилегающая территория была благоустроена, превратившись в новый городской центр искусства с городским

РИС. 4

Территория Artplay (фото Н. Падалко, 2020 г.)



арт-объектом, расположенным на Болотной набережной.

Наряду с вышеперечисленными программами в городе реализуется комплекс мероприятий по благоустройству общественных пространств и созданию новых мест для отдыха и досуга горожан. Создание парка «Зарядье» (рис. 5) в историческом центре города стало смелым, принципиально важным шагом, который подтвердил то, что Москва умеет реализовывать эффективные, ориентированные на жителя проекты. «В 2012 г. в ходе своего визита в Зарядье президент страны Владимир Путин предложил мэру Сергею Собянину разбить на территории парк. В 2017 г. его открыли к 870-летию столицы. Так город продемонстрировал, какие ценности для него действительно стали важными» [3, с. 157]. До недавнего времени было просто невозможно представить, что на самой дорогостоящей и привлекательной по расположению и значению городской земле появится общественное озелененное пространство. Сегодня «Зарядье» – единственный в своем роде объект не только столичного, но и общедоказательного уровня, что еще раз подтверждает верность принятого решения. В 2023 г. в парке побывало почти 12 млн человек, не только жителей города, но и туристов. Территория, разбитая в непосредственной близости от реки Москвы, дополнила водно-зеленый городской каркас. Здесь представлены различные по назначению и архитектурно-художественному

исполнению уникальные объекты, включая грандиозный концертный зал, вписанный в структуру искусственного рельефа парка.

Все мероприятия по созданию маршрутов вдоль набережной реки Москвы, постройка и обновление (актуализация) спортивных объектов – часть городской повестки в сфере оздоровления горожан и развития массового спорта. На территории спортивного комплекса «Лужники» сформирована разнообразная спортивная инфраструктура, обустроены пространства для спорта и отдыха, организованы беговые, велосипедные и пешеходные маршруты. При работе над территорией ряд объектов советской эпохи прошел реновацию, также в планировочную композицию существующей застройки были включены и новые оригинальные объекты.

Кроме благоустройства парков в центральной части города, в рамках реализации программы «Мой район» районные парки обрели второе дыхание. Здесь созданы новые игровые и спортивные площадки, места для проведения мероприятий локального уровня, проложены разнообразные маршруты для активного и спокойного отдыха, оборудованы площадки для пикников и подходы к водоемам.

Иное прочтение и переосмысление получили и некоторые городские улицы, превратившись в комплексные общественные пространства. «В 2014 г. стартовала программа «Моя улица». Это был первый шаг в решении беспрецедентной по масштабу задачи – изменения самой философии города: десятилетиями бывшие исключительно транзитом улицы предстояло переформатировать в общественные пространства» [3, с. 181].

Упорядочение парковочных мест, расширение пешеходных зон, создание выделенных дорожек для велосипедистов, оборудование мест отдыха, размещение в первых этажах зданий ресторанов, кафе, магазинов – все это кардинально преобразило московские улицы. Их транзитная функция была дополнена возможностью с комфортом прогуливаться между разными городскими объектами и пространствами, получая эстетическое удовольствие.

Помимо планировочных мероприятий, на улицах была проведена замена воздушных

РИС. 5

В парке Зарядье (фото Н. Падалко, 2021 г.)





коммуникаций на подземные, высажены деревья-крупномеры. У станций метро были снесены торговые палатки, а на их месте установлены унифицированные объекты мелкорозничной торговли. Были приведены в порядок вывески, рекламные и информационные конструкции. Появилась единая система навигации, позволяющая и горожанам, и туристам легко ориентироваться в пространстве города. Каждый средовой элемент занял свое место, способствуя формированию целостного и узнаваемого образа той или иной территории. Такой подход к планированию и благоустройству городской среды позволяет даже в масштабах мегаполиса создавать единое городское

пространство, ориентированное на пешеходов.

Город – сложный живой организм. Сбалансированное распределение всех имеющихся ресурсов способствует его устойчивому развитию. Сегодня в Москве создана масса возможностей и для продуктивной работы, и для жизни, и для отдыха. Прорабатываются новые механизмы и инструменты для реализации проектов, обсуждаются вопросы, связанные с совершенствованием нормативной градостроительной базы. Вместе с тем сохраняется ощущение, что еще многое предстоит сделать, а значит, в городской среде российской столицы продолжают появляться новые высококачественные управленческие решения.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гук Т. Н. Москва сегодня: тренды в градостроительном планировании // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 19–22.
2. Собянин: Расходы социальной направленности составляют 52 процента бюджета Москвы // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: [сайт]. 14.08.2023. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/16299/9883050> (дата обращения: 21.05.2024).
3. Москва: проектирование будущего. М.: Змеул А. А.; Музей Москвы, 2021. 291 с.
4. Собянин С. С. Программа реновации. Итоги и планы на 2024 г. // Сергей Собянин. Личный блог: [сайт]. URL: <https://www.sobyanin.ru/programma-renovatsii-itogi-i-plany-na-2024> (дата обращения: 21.05.2024).
5. Московское метро. Т. 1: Сеть / Анна Броневицкая, Александр Змеул, Наталья Мурадова [и др.]; Комитет по архитектуре и градостроительству города Москвы. М.: Институт Генплана Москвы, 2020. 130 с.

## REFERENCES

1. Guk T. N. Moscow Today: Trends in Town-building Planning. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 19-22. (In Russ.).
2. Sobyenin: Socially Targeted Expenditures Amount to 52% of Moscow Budget. *The Mayor and Government of Moscow official portal*: [website], 14.08.2023. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/16299/9883050> (accessed: 21.05.2024). (In Russ.).
3. *Moskva: Proektirovanie Budushhego* [Moscow: Planning the Future]. Moscow: Zmeul A. A. Publ.; Museum of Moscow, 2021. 291 p. (In Russ.).
4. Sobyenin S. S. Renovation Program. Results and Plans for 2024. *Sergey Sobyenin. Personal blog*: [website]. Available at: <https://www.sobyanin.ru/programma-renovatsii-itogi-i-plany-na-2024> (accessed: 21.05.2024). (In Russ.).
5. Bronovitskaya A., Zmeul A., Muradova N. [et al.], City of Moscow Committee of Architecture and City Planning. *Moscow Subway. Vol. 1: Network*. Moscow: Genplan Institute of Moscow, 2020. 130 p. (In Russ.).



**О. А. ГОРАНОВА**

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

УДК 336.763.3:502/504(470-25)

**O. A. GORANOVA**

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



**А. С. ОНУФРИЕВА**

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

**A. S. ONUFRIEVA**

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



**Г. А. ПЛОТНИКОВА**

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

**G. A. PLOTNIKOVA**

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

## Зеленые облигации: участие горожан в проектах устойчивого развития

## Green Bonds: Citizens' Participation in Sustainable Development Projects



**Ключевые слова:** зеленые облигации, зеленые проекты, зеленое финансирование, устойчивое развитие, городские проекты.

**Key words:** green bonds, green projects, green financing, sustainable development, city projects.

**Для цитирования:** Горанова О. А., Онуфриева А. С., Плотникова Г. А. Зеленые облигации: участие горожан в проектах устойчивого развития // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 16–22.

**For citation:** Goranova O. A., Onufrieva A. S., Plotnikova G. A. Green Bonds: Citizens' Participation in Sustainable Development Projects. *MMGU Herald*, 2024, no. 2, p. 16-22. (In Russ.).

**В достижении экологических целей устойчивого развития российской экономики государство играет важную роль как в институциональном строительстве в рамках создания правовой основы для развития новых финансовых инструментов, так и в непосредственном участии в качестве эмитента субфедеральных зеленых облигаций. Город Москва является первым и пока единственным в России эмитентом субфедеральных зеленых облигаций. Важным фактором роста рынка зеленых облигаций может являться привлекательность участия в экологических проектах для населения. В статье приводятся результаты проведенного авторами социологического исследования на предмет готовности жителей Москвы и других городов участвовать в финансировании городских зеленых проектов. По результатам исследования разработаны рекомендации с целью масштабирования использования инструмента зеленых облигаций и повышения готовности жителей участвовать в инвестировании в зеленые проекты города.**

**The state plays a central role in attaining ecological goals of sustainable development of Russia's economy in both institutional efforts of creating the legal foundations for the development of new financial instruments, and in direct involvement as issuer of subfederal green bonds. The City of Moscow is so far the only Russia's issuer of such bonds. Attractiveness of personal participation in ecological projects for the people could be an important factor in the growth of the green bonds market. The article features results of the authors' sociological study of Moscow's and other cities' inhabitants' readiness to take part in financing green projects. Recommendations have been developed as a result of that study to scale up the use of green bonds as instrument and raise citizens' readiness to invest in the city's green projects.**

**С**огласно определению доклада ООН «Наше общее будущее» (1987) устойчивое развитие – развитие, которое отвечает потребностям нынешнего поколения, не лишая будущие поколения возможности удовлетворять свои потребности [5]. Парадигма устойчивого развития территорий предполагает сонаправленность процессов социального характера, в частности, сокращение неравенства экономического, включающего обеспечение достойного потребления, и экологического, определяющего трансформацию технологий и институтов, отрицательно влияющих на продуктивность экосистем.

На государственном уровне достижение целей, указанных в декларации «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятой резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН 25 сентября 2015 г., а также целей Парижского соглашения, принятого 12 декабря 2015 г. 21-й сессией Конференции Сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата, предусмотрено в Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г. и национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. [1].

Правовую основу реализации городских проектов устойчивого развития составляют Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 № 1912-р

«Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» [3] и Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации» [2]. В Распоряжении Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 № 1912-р указаны критерии зеленых, адаптационных и социальных проектов в Российской Федерации. Так, реализация зеленых проектов должна приводить к благоприятному воздействию на окружающую среду, что включает:

- «сохранение, охрану или улучшение состояния окружающей среды; снижение выбросов и сбросов загрязняющих веществ и (или) предотвращение их влияния на окружающую среду;
- сокращение выбросов парниковых газов;
- энергосбережение и повышение эффективности использования ресурсов;
- внедрение наилучших доступных технологий» [3].

Зеленые проекты, согласно Таксономии зеленых проектов, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 № 1587, могут быть реализованы в таких сферах, как «обращение с отходами,

энергетика, строительство, промышленность, транспорт и промышленная техника, водоснабжение и водоотведение, природные ландшафты, реки, водоемы и биоразнообразие, сельское хозяйство и устойчивая инфраструктура» [2].

В соответствии с Принципами зеленых облигаций Международной ассоциации рынков капитала (ICMA) «зеленые облигации представляют собой... долговые инструменты, поступления от размещения которых или эквивалентная им сумма направляются исключительно на финансирование или рефинансирование (полное или частичное) новых и (или) существующих зеленых проектов» [10] и в отношении которых применяются требования к использованию средств, оценке и отбору проектов, управлению средствами и отчетности [10].

На рынке устойчивого финансирования в России представлены такие виды облигаций в формате устойчивого развития, как зеленые облигации (для зеленых проектов), облигации устойчивого развития (для проектов устойчивого развития), переходные облигации (для экологических проектов в углеродоемких отраслях) и социальные облигации (для социальных проектов). За период 2018–2023 гг. российскими эмитентами были выпущены 49 выпусков облигаций в формате устойчивого развития. Суммарный объем

облигаций составил 667,42 млрд рублей; из них: 31 выпуск зеленых облигаций на сумму 459,99 млрд рублей, 15 выпусков социальных облигаций на сумму 169,58 млрд рублей, 2 выпуска облигаций устойчивого развития на сумму 32,84 млрд рублей и 1 выпуск адаптационных (переходных) облигаций на сумму 5,00 млрд рублей [8].

Первым выпуском облигаций в формате устойчивого развития на российском рынке стал выпуск зеленых облигаций: в 2018 г. региональным эмитентом из ХМАО-Югры на сумму 1,1 млрд рублей [6]. Дальнейшее развитие рынка показало уверенный рост выпусков зеленых облигаций как по количеству, так и по объему. Развитие рынка зеленых облигаций происходит во многом благодаря государственным компаниям и институтам развития [4].

Город Москва стал первым и пока единственным в России эмитентом субфедеральных зеленых облигаций и единственным городом в стране, который использовал данный финансовый инструмент для решения задач экологического характера. Доля субфедеральных зеленых облигаций Москвы составляет 15,65% общего объема всех выпусков зеленых облигаций в Российской Федерации [8]. Первый выпуск зеленых облигаций Москвы для населения на 2 млрд рублей был раскуплен менее чем за 1,5 месяца вместо планового размещения в 6 месяцев [9], что свидетельствует об успешности применения данного инструмента.

Перспективы использования инструмента зеленых облигаций во многом обусловлены осознанием важности и готовностью общества участвовать в реализации городских проектов, способствующих снижению негативного воздействия на природные экосистемы. В этой связи исследовательской группой проведен опрос среди жителей российских городов в возрасте 18–80 лет для выявления уровня знаний о зеленых облигациях и их возможностях.

Настоящий опрос носит поисковый характер и может стать основой для дальнейших более глубоких исследований отношения жителей российских городов к инструменту зеленых облигаций и в целом заинтересованности



**Зеленые проекты** соответствуют одному или нескольким основным направлениям устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации (обращение с отходами, энергетика, строительство, промышленность, транспорт и промышленная техника, водоснабжение и водоотведение, природные ландшафты, реки, водоемы и биоразнообразие, сельское хозяйство) и отвечают набору критериев, установленных российским законодательством. Реализация таких проектов способствует достижению целей, связанных с положительным воздействием на окружающую среду.

**Проекты устойчивого развития** направлены одновременно на достижение как экологических, так и социальных целей.

в зеленом финансировании городских проектов. Число респондентов, принявших участие в опросе, составило 156 человек, что обеспечивает необходимый объем выборки при доверительной вероятности 95% и доверительном интервале 7%.

В опросе приняли участие 84 женщины (53,8%), 72 мужчины (46,2%). Возрастная структура представлена группами от 18 до 29 лет – 16,5%, от 30 до 39 лет – 23,7%, от 40 до 49 лет – 19,3%, от 50 до 59 лет – 16,0% и старше 60 лет – 24,5%. В целом половозрастная структура выборки репрезентативна половозрастной структуре городского населения в Российской Федерации по данным переписи населения 2020 г. География опроса охватывала Московскую агломерацию, а также другие города в 15 субъектах Российской Федерации.

Опрос проводился в период с 20 января по 20 февраля 2024 г.

При анализе ответов респондентов были выявлены значимые различия между группами респондентов – жителей Москвы и других регионов Российской Федерации. В частности, несмотря на относительно невысокий уровень знания о зеленых облигациях в российском обществе (17,3%), среди москвичей доля осведомленных вдвое выше, чем среди жителей других субъектов Российской Федерации: 22,4% по сравнению с 11,2%.

При этом доля тех, кто ничего не знает и не слышал о понятии «зеленые облигации», в Москве ниже, чем в группе жителей других территорий: 45,8% по сравнению с 56,4%.

Таким образом, уровень знаний о зеленых облигациях среди москвичей может быть обусловлен тем, что Москва на данный момент, являясь единственным в стране субфедеральным эмитентом таких ценных бумаг, более активно информировала горожан о новом инструменте. С другой стороны, также можно предположить, что более высокая информированность горожан определила успешность размещения первого выпуска зеленых облигаций.

Одним из важнейших факторов успешности размещения ценных бумаг является доверие к выпускающей их организации. Для того чтобы субфедеральные зеленые облигации служили именно инструментом

государственного стимулирования реализации зеленых проектов, при размещении выпусков таких облигаций очень важно повышать уровень доверия к эмитенту. На наш взгляд, повышение уровня доверия к субфедеральным зеленым облигациям повысит уровень доверия к другим эмитентам зеленых облигаций. Это обусловлено особой ролью государства в формировании открытого социального капитала: отношение к институтам государственной власти влияет на общее доверие и, в частности, на отношение к остальным участникам рынка. Выявленный по результатам опроса невысокий уровень доверия к городу как эмитенту является сдерживающим фактором для привлечения финансирования в городские проекты устойчивого развития. Большинство респондентов (около 60%) в моделируемой ситуации приобретения облигаций отдали предпочтение тем ценным бумагам, которые будут выпущены крупными финансовыми или производственными корпорациями, и только небольшое число респондентов (18,0%) проявили интерес к городу. Однако выявлен существенно более высокий уровень доверия Москве как эмитенту ценных бумаг среди жителей столицы по сравнению с жителями в других регионах: 22,4% по сравнению с 12,7%.

### **Город Москва стал первым и пока единственным в России эмитентом субфедеральных зеленых облигаций**

Поскольку подобные проекты зачастую носят некоммерческий характер, уровень доходности таких ценных бумаг оказывается ниже среднерыночного. В этой связи важным фактором для успешного размещения зеленых облигаций городами является заинтересованность горожан в реализации зеленых проектов, в том числе их готовность пожертвовать доходом для решения экологических проблем.

Опрос продемонстрировал относительно низкий уровень готовности респондентов инвестировать в зеленые проекты – менее трети респондентов готовы вкладывать средства в подобные мероприятия. Обязательно

РИС. 1

**Распределение приоритетов между различными зелеными инициативами у жителей Москвы и других регионов (ответы с множественным выбором) [8]**



инвестировали бы в такие проекты, даже пожертвовав доходом, только 14% россиян. В данном вопросе также наблюдаются существенные различия между москвичами и жителями других регионов. Доля жителей столицы, для которых ценность реализации зеленых проектов превышает значимость доходности, оказалась втрое ниже, чем в других субъектах Российской Федерации: 7,1% по сравнению с 22,5%.

Наибольшая доля тех, кто готов инвестировать в зеленые городские проекты даже при относительно низкой доходности, наблюдается в возрастной группе 40–50 лет (21,4%) среди людей с высшим образованием (8,6% от общего числа респондентов данной возрастной группы).

На наш взгляд, зеленые облигации являются инновационным способом привлечения капитала, при котором выигрыш получают все стороны: эмитенты, горожане – потребители результатов городских зеленых проектов и инвесторы. Кроме того, у всех участвующих в подобных проектах возникает

эмоциональное удовлетворение от осознания непосредственной причастности к хорошему, доброму делу – созданию экологически устойчивого будущего. Выявленную по результатам опроса заинтересованность части респондентов в зеленых инвестициях даже с относительно невысоким доходом можно объяснить влиянием эмоциональной составляющей. Следует отметить, что Правительство Москвы использовало важный аспект эмоционального удовлетворения при размещении зеленых облигаций для населения. В информации при размещении выпуска зеленых облигаций для населения подчеркивается, что «основной причиной выпуска зеленых облигаций для населения является именно желание дать возможность гражданам принять личное участие в реализации этого важного проекта городского развития» [7]. При этом только 26% москвичей по сравнению с 65% жителей других регионов не готовы инвестировать в связи с недостаточным уровнем доверия тому, что их вложения будут направлены на реализацию проектов, целью которых является улучшение экологической ситуации города. С одной стороны, это свидетельствует о том, что жители столицы доверяют Правительству Москвы и видят соответствие между планируемыми и итоговыми результатами проводимой в городе политики, с другой – очевидно, что немалое значение для москвичей имеет финансовый интерес при реализации городских проектов устойчивого развития.

При выборе опрошенными направлений инвестирования в зеленые инициативы в целом наблюдается высокая схожесть приоритетов во всех регионах. Участникам был предложен вопрос: «Если бы вы решили вложить свои свободные средства в экологические инициативы города, какое направление вы бы выбрали с большей вероятностью?» С незначительным опережением по среднему значению жители Москвы и других субъектов Российской Федерации в качестве приоритетного направления определили озеленение города (рис. 1). На втором месте – проекты по снижению загрязнения атмосферного воздуха. Третье место отдано сокращению загрязнений водоемов и подземных вод.

Значимые различия между жителями Москвы и регионов в оценке приоритетности зеленых инициатив наблюдаются в следующих направлениях: снижение потерь и аварийности в системах энерго-, водо-, тепло-снабжения; озеленение крыш и общественных зданий; создание зон отдыха у воды, обеспечение питьевой водой в общественных местах в период аномальной жары; орошение воздуха; работа «павильонов прохлады». Доля москвичей, считающих эти направления важными сферами реализации городских проектов, в среднем в 1,5 раза выше, чем среди жителей других субъектов Российской Федерации.

Результаты исследования отношения горожан к зеленым облигациям говорят о целесообразности обращения к теории подталкивания – управленческому подходу, разработанному в рамках поведенческой экономики. Специфика подталкивания заключается в использовании положений поведенческой экономики, психологии и других наук, исследующих механизмы принятия решения отдельным индивидом или группой людей. Так, мероприятия по повышению экологической осведомленности будут являться примером такого подталкивания. Степень осведомленности о зеленых облигациях среди жителей российских городов, выявленная в рамках проведенного социологического исследования, позволяет сделать вывод о необходимости информационно-просветительских мероприятий для повышения общего уровня знания о возможностях финансового участия горожан в зеленых проектах. Выявленная по результатам опроса взаимосвязь между готовностью к зеленым инвестициям, возрастом респондентов

и уровнем образования подчеркивает важность разработки сегментированных образовательных и информационных кампаний.

В рамках подталкивания важным инструментом государственного стимулирования является также обеспечение прозрачности хода реализации городских зеленых проектов, профинансированных за счет зеленых облигаций. Прозрачность важна как с позиции эффективности целевого использования средств для инвесторов, так и с точки зрения активизации информационной повестки устойчивого развития в рамках ежегодных отчетов об использовании средств от размещения городских зеленых облигаций.

### **Зеленые облигации являются инновационным способом привлечения капитала, при котором выигрыш получают все стороны**

Для целей успешного масштабирования использования инструмента зеленых облигаций при реализации городских проектов устойчивого развития и повышения готовности жителей участвовать в инвестировании в зеленые проекты города предлагается проводить целевую работу с приоритетными аудиториями с высоким уровнем готовности инвестировать в проекты экологической направленности (люди с высшим образованием от 30 до 50 лет), а также разрабатывать и позиционировать проекты на условиях привлечения зеленого финансирования по выявленным приоритетным для горожан направлениям (повышение качества атмосферного воздуха, качества воды в водоемах и озеленение территорий).



#### **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ**

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587 (ред. от 30.12.2023) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р (ред. от 30.12.2023) «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Будущее рынка устойчивого финансирования: шок прошел – вернулись к росту / АО «Эксперт РА». М., 2023. 24 с.
5. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее» // Развитие

и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды: записка Генерального секретаря от 04.08.1987 / Генеральная Ассамблея ООН. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 10.06.2024).

6. Заем денежных средств на реализацию крупного инфраструктурного проекта в ХМАО-Югре включен в реестр зеленых облигаций // Ресурсосбережение ХМАО: [сайт]. 18.03.2019. URL: <http://rsb-hmao.ru/novosti-i-dostizheniya/zaem-denezhnykh-sredstv-na-realizatsiyu-kрупного-infrastrukturного-proekta-v-khmao-yugre-vklyuchen-v-reestr-zelenykh-obligatsij> (дата обращения: 10.06.2024).

7. Зеленые облигации для населения // Открытый бюджет города Москвы: [сайт]. URL: <https://budget.mos.ru/budget/debt/govbonds/population> (дата обращения: 10.06.2024).

8. Онуфриева А. С., Плотникова Г. А., Горанова О. А. Субфедеральные зеленые облигации в государственном стимулировании финансирования устойчивого развития: институциональный аспект // Экономика устойчивого развития. 2024. № 1 (57). С. 101–106.

9. Первый выпуск зеленых облигаций Москвы для населения распродан на Финуслугах // Финуслуги: [сайт]. 10.07.2023. URL: [https://finuslugi.ru/navigator/news/novosti\\_finuslug/pervyj\\_vypusk\\_zelenykh\\_obligacij\\_moskvy\\_dlya\\_naseleniya\\_rasprodan\\_na\\_finuslugah](https://finuslugi.ru/navigator/news/novosti_finuslug/pervyj_vypusk_zelenykh_obligacij_moskvy_dlya_naseleniya_rasprodan_na_finuslugah) (дата обращения: 10.06.2024).

10. Принципы зеленых облигаций / ICMA. 2021. URL: [https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Translations/Russian-GBP\\_2021-06v2-100222.pdf](https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Translations/Russian-GBP_2021-06v2-100222.pdf) (дата обращения: 10.06.2024).

## REFERENCES

1. *President's Decree of 07.05.2024 No. 309 "On National Goals in Development of the Russian Federation for the Period Until 2030 and for the Perspective Until 2036"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).

2. *Decree of the Government of the Russian Federation of 21.09.2021 No. 1587 (as amended on 30.12.2023) "On Approval of Criteria for Sustainable Development Projects (Including Green Ones) and on Development of Requirements to the System of Verification Instruments of Financing Sustainable Development in the Russian Federation"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).

3. *Directive of the Government of the Russian Federation of 14.07.2021 No. 1912-d (as amended on 30.12.2023) "On Approval of the Goals and Major Trends of Sustainable (Including Green) Development of the Russian Federation"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).

4. Expert RA. *Budushchee Rynka Ustojchivogo Finansirovaniya: Shok Proshel – Vernulis' k Rostu* [The Future of Sustainable Development Market: the Shock is Over – Now Back to Growth]. Moscow, 2023. 24 p. (In Russ.).

5. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. UN, 1987. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (accessed: 10.06.2024).

6. The Loan for Realization of a Major Infrastructure Project in Hanty-Mansy-Yugra Has Been Included in the Register of Green Bonds. *RSB KHMAO*: [website], 18.03.2019. Available at: <http://rsb-hmao.ru/novosti-i-dostizheniya/zaem-denezhnykh-sredstv-na-realizatsiyu-kрупного-infrastrukturного-proekta-v-khmao-yugre-vklyuchen-v-reestr-zelenykh-obligatsij> (accessed: 10.06.2024). (In Russ.).

7. Green Bonds for the People. *Moscow City Open Budget*: [website]. Available at: <https://budget.mos.ru/budget/debt/govbonds/population> (accessed: 10.06.2024).

8. Onufrieva A. S., Plotnikova G. A., Goranova O. A. Sub-sovereign Green Bonds in Government Promotion of the Financing for Sustainable Development: an Institutional Aspect. *Economics of Sustainable Development*, 2024, no. 1 (57), pp. 101-106. (In Russ.).

9. The first issue of Moscow's green bonds for the people has been sold out at Finuslughi. *Finuslughi*: [website]. 10.07.2023. Available at: [https://finuslugi.ru/navigator/news/novosti\\_finuslug/pervyj\\_vypusk\\_zelenykh\\_obligacij\\_moskvy\\_dlya\\_naseleniya\\_rasprodan\\_na\\_finuslugah](https://finuslugi.ru/navigator/news/novosti_finuslug/pervyj_vypusk_zelenykh_obligacij_moskvy_dlya_naseleniya_rasprodan_na_finuslugah) (accessed: 10.06.2024). (In Russ.).

10. ICMA. *Green Bond Principles*. Paris, 2021. Available at: <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2022-updates/Green-Bond-Principles-June-2022-060623.pdf> (accessed: 10.06.2024).



**М. А. ЧЕРНЯК**

Генеральный директор ООО «Комплексное решение», руководитель московского отделения Союза дизайнеров России, вице-президент Ассоциации «Гильдия профессионалов ландшафтной индустрии»

**M. A. CHERNYAK**

Director General of "Complete Solution" LLC, Head of Moscow Branch of Designers of Russia Union, Vice-President of "Professional Landscape Industry Guild"

## Световое оформление – часть городской среды Москвы

## Lighting Design – Part of Moscow Urban Environment

В середине 1990-х гг. в Москве началась направленная работа по улучшению облика города в вечернее время. Власти стремились придать улицам, площадям, мостам такой внешний вид, который был бы сопоставим с впечатлением, какое столица производит на горожан и приезжих днем. Первая программа по совершенствованию городского освещения стартовала в 1994 г., фасады многих зданий впервые получили художественную подсветку. В 2008 г. была развернута многолетняя программа по созданию единой светоцветовой городской среды, в которой гармонично сочетаются все виды наружного освещения. В 2013 г. была принята концепция светового оформления, чтобы обеспечить эмоционально комфортную атмосферу в Москве в осенне-зимний период, снизив негативное воздействие нехватки дневного света на жителей. В подходах к декоративному и праздничному освещению столицы фокус внимания был переведен с монументальных архитектурных форм на горожанина, его интересы и потребности. Сегодня качество и красота светового оформления Москвы признаны во всем мире, а сохранение сбалансированного эстетичного облика городской среды – по-прежнему одна из важнейших задач для российской столицы.

In mid-1990s there began purposeful efforts aimed at improving the city image of night-time Moscow. The city authorities were trying to give the city's streets, squares, bridges the kind of appearance that would be similar to the impression the city produced on its citizens and visitors during the day-time. The first program of improving the city lighting was kicked off in 1994, when for the first time ever many city's facades received artistic landscape design. In 2008 a yearslong program was launched to create a uniform light-and-color environment in the city, where all kinds of outside lighting would be in harmonically in concert. In 2013 a concept of lighting design was adopted in Moscow in order to provide emotionally comfortable atmosphere in the city during the autumn and winter times, lowering the negative effect of daylight deficiency on citizens. In our approaches to decorative and festive lighting of the Capital the focus has been shifted from monumental architectural forms towards the citizen, his interests and needs. Today the quality and beauty of Moscow's lighting design are renowned the world over, while keeping a balanced esthetic image of the urban environment still remains one of the high-order tasks for the Russian Capital.



**Ключевые слова:** городское освещение, световое оформление, световой дизайн, архитектура, городское благоустройство, городская среда.

**Key words:** city lighting, lighting design, architecture, urban improvement, urban environment.

**Для цитирования:** Черняк М. А. Световое оформление – часть городской среды Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 23–29.

**For citation:** Chernyak M. A. Lighting Design – Part of Moscow Urban Environment. *MMGU Herald*, 2024, no. 2, p. 23-29. (In Russ.).

**Р**абота над созданием эстетичного облика городской среды всегда была одним из важнейших направлений в развитии инфраструктуры города. Однако именно в последние годы особое внимание уделяется вопросам светового оформления. Световой дизайн является объединяющей силой, способной превратить пестрый калейдоскоп образов в целостный сбалансированный ансамбль.

Эстетически грамотно выстроенное пространство столицы – это зеркало, отражающее прогресс в экономическом и культурном развитии страны. Однако единство и узнаваемость облика города – это еще и огромный творческий путь переосмысления главных приоритетов и целей в оформлении городской среды. Результат усердного труда архитекторов, художников, дизайнеров и инженеров-строителей, направленного на улучшение жизни горожан.

За красотой архитектурно-художественного оформления стоит колоссальная работа не только людей творчества, но и организаторов – городских властей, которым необходимо сохранить баланс между эстетикой и утилитарностью городской архитектуры и инфраструктуры.

К тому, что сейчас видят жители и туристы, Москва шла тридцать лет. Столица шаг за шагом создавала систему подходов к световому оформлению городской среды, фактически используя свою территорию как поле для эксперимента. Выработанную систему решений следует транслировать на всю страну, так как ее положительное воздействие на облик города признают и российские регионы, и мировое сообщество. Москву считают одним из самых красиво и удачно оформленных с точки зрения идеологии городов земли.

В формировании эстетики и идентичности городских территорий участвуют несколько факторов. Монументально-декоративное искусство наполняет смыслами то или иное место. К нему присоединяются колористика зданий, оформление фасадов, внешнее освещение, гидропластические и ландшафтные решения, остекление. В XX – начале XXI в. в управлении внешним обликом города на первый план периодически выступал то

один, то другой элемент. Пожалуй, заметнее всего в облике Москвы проявилась работа над городским освещением.

В 1990-х гг., несмотря на трудное для страны время, московское правительство уделяло внимание внешнему виду российской столицы. В 1993 г. было утверждено постановление «Об улучшении светового оформления города», а в 1994 г. принята «Генеральная схема цветоцветового оформления города и мероприятия по ее реализации» [1]. На основании этих документов стартовала программа по модернизации городского освещения, и появились первые проекты по архитектурно-художественному освещению фасадов. В центральной части города здания, в первую очередь исторические, впервые начали массово декорироваться вечерней и ночной подсветкой. До этого момента только отдельные сооружения и памятники архитектуры освещались по ночам – Московский Кремль, собор Василия Блаженного, сталинские высотки, гостиница «Россия», Главное здание МГУ на Ленинских горах и ряд других. В то время российским специалистам не хватало опыта светового дизайна, поэтому приходилось самостоятельно отыскивать приемы и подбирать новые средства светового оформления [8].

Системный подход Мэрии Москвы оказал огромное влияние на реализацию долгосрочных программ по модернизации освещения городских территорий, программ архитектурной подсветки зданий и праздничного оформления города. Был дан толчок к стремительному развитию оформления городского пространства. Основное внимание в тот период было направлено на зоны особого городского значения, магистральные трассы, площади города и мостовые сооружения. Главная задача состояла в том, чтобы создать яркое, запоминающееся впечатление от столицы у гостей из других городов и стран, что, безусловно, было актуально для того периода.

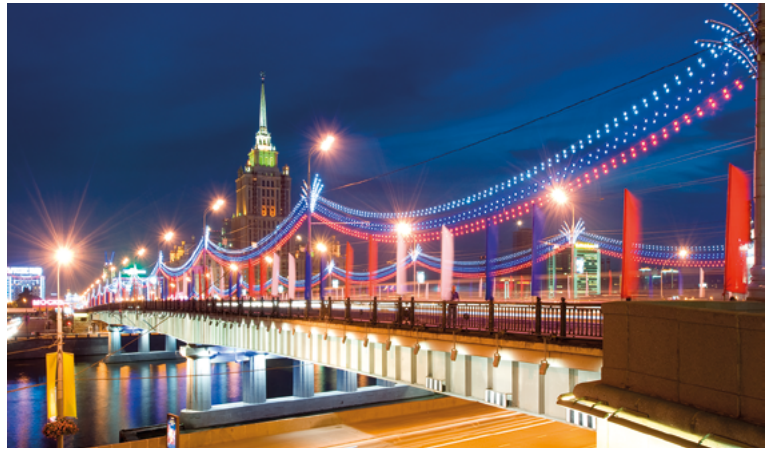
К началу XXI в. в Москве уже несколько сотен городских объектов были художественно освещены. Прделанная работа оказалась бесценной для накопления практического опыта.

Москва, несомненно, имела узнаваемый дневной облик, но ей явно недоставало целостного вечернего пейзажа. Поэтому следующим важным шагом в развитии светового оформления столицы стала Концепция единой светоцветовой среды города Москвы [3]. В документе 2008 г. впервые была изложена идея «комплексного взаимоувязанного применения» функционального, архитектурного, ландшафтного освещения, праздничной иллюминации и рекламы. Согласно концепции, светоцветовая среда города понималась как «среда, образованная в вечерне-ночное время освещенными территориями и объектами, светящимися фасадами, цветом света средств освещения, их отражениями от водных и иных поверхностей». Теперь главной задачей было создание гармоничного светового пространства в вечернее и ночное время суток.

Москва – особенный город: ее отличают монументальная знаковая архитектура, широкие дорожные трассы (проспекты, мосты). Поэтому те световые решения, которые прекрасно смотрятся в обычных небольших европейских городах, в большинстве случаев российской столице не подходят изначально – они теряются в ее масштабах. В рамках Концепции единой светоцветовой среды города российские специалисты создали собственные предложения по совершенствованию и развитию освещения исторического ядра, срединной и периферийных зон Москвы. Эти части светоцветовой среды города рассматривались как целое, где должна быть достигнута гармония.

Концепция вобрала в себя градостроительный опыт советского периода, который был адаптирован к реалиям 2009 г. Так, практика предыдущих десятилетий диктовала для определенных городских зон особого значения и магистралей учитывать заданные стандарты высот и форм декорирующих элементов, определенную колористику.

Концепция вобрала в себя также опыт 1990-х гг. – в тот период проекты праздничного оформления были рассчитаны на два, три, пять лет. Концепция единой светоцветовой среды 2008 г. была создана с расчетом на 20 лет реализации. Этот документ – нечто



**Цвета российского флага в световом оформлении (фото предоставлено автором)**

большее, нежели представление о городском освещении, о функциях светового оформления. Концепция задала идеологию и эстетику городской среды в вечернее и ночное время. На ее основе был составлен календарный план работы освещения в праздничные дни.

Были определены:

- основные характеристики и границы светоцветового зонирования территорий города;
- объекты приоритетного формирования светоцветовых ансамблей, перспектив и панорам;
- формы и методы сочетания архитектурного, утилитарного и воскресного освещения, световой рекламы и световых коммуникаций для формирования оптимальной гармоничной светоцветовой среды;
- формы и методы координации деятельности различных организаций, занятых в формировании светоцветовой среды, в том числе функции и порядок работы новой структуры – межотраслевого координационного совета [2].

**Территория Москвы превратилась в инновационную опытную площадку, на которой опробуются передовые решения, приемы и методы светодизайна**

Примечательно, что благодаря концепции началось постепенное вытеснение избыточной световой рекламы за пределы Бульварного, а затем и Садового кольца.

Переломный момент в развитии наружного освещения Москвы пришелся на 2013 г., когда была принята Концепция светового оформления города в осенне-зимний период. Суть документа состояла в том, чтобы



**Постоянное декоративное освещение на Никольской улице (фото предоставлено автором)**

за счет декоративного вечернего и ночного освещения сделать более приятным пребывание в городе в то время года, когда продолжительность светового дня мала, – она почти вдвое короче, чем в летние месяцы. Уровень инсоляции снижается в 7–8 раз, и значительно возрастает уровень сезонной депрессии у населения. Теперь в приоритете был житель столицы, а во главу угла новой концепции поставлено повышение качества его жизни.

Надо отметить, что в 1980-е и 1990-е гг. Москва уже выработала эффективные подходы к праздничному оформлению в осенне-зимний период и благодаря им смотрелась эффектно. Однако по сравнению с нынешними временами все решения имели схожий монументальный характер. В 2008 г. концепцией единой светоцветовой среды было определено зонирование территорий. Например, были выделены зоны панорамного вида. Людей, подъезжавших к историческому центру города на общественном транспорте или на личном автомобиле, должны были встречать впечатляющие виды Москвы.



**Световой тоннель – арт-объект в рамках проекта оформления Бульварного кольца (фото предоставлено автором)**

Вместе с тем знаковые сооружения, связанные с идеей национальной идентичности, такие как Московский Кремль, праздничной подсветкой не украшались. В их световом оформлении уместно было применять государственную символику.

Новая концепция 2013 г. подразумевала, во-первых, распространение светового оформления по всей территории Москвы, причем с фокусом на жителя-пешехода [4]. Во-вторых, что особенно важно, во всех районах города должен был быть обеспечен постоянный режим функционирования такой подсветки осенью и зимой.

Впервые был введен термин «декоративная иллюминация», которым обозначается привлекательное, постоянно действующее художественно-декоративное оформление городского пространства светом. Декоративная иллюминация не имеет тематической направленности – она служит световым каркасом для праздничного освещения. Светоцветовой палитрой и архитектурной она увязывает архитектурное освещение фасадов и другие виды светового оформления города в гармоничную световую среду. Благодаря уже существующим энергосберегающим технологиям подход удалось внедрить в практику по всей Москве так, чтобы декоративное освещение работало и в будни, и в выходные дни.

В соответствии с концепцией 2013 г. праздничное оформление в центральной части города должно было быть реализовано с акцентом на пешеходные улицы, бульвары. Основная цель – возрождение прогулочных зон для жителей и гостей столицы.

Комплексный подход в проектировании декора каждой отдельной улицы и маршрутов для прогулок впервые позволил создать праздничную атмосферу в европейском стиле с ориентиром на пешехода. Некоторые световые решения, смонтированные к зимнему сезону, были сохранены и украшают улицы в течение всего года.

Для зеленых массивов рекреационных зон, бульваров и скверов была создана подсветка с использованием светодиодных прожекторов с RGB-модулями, которая теперь функционирует круглогодично. В новогодние праздники

эффект усиливается добавлением украшения в виде гирлянд.

В 2013 г. также стартовала большая программа под руководством Н. А. Сергуниной «Путешествие в Рождество». Первые площадки имели вид небольших ярмарок, устроенных на городских площадях (например, на Манежной площади) [6]. Но уже к 2016 г. при проектировании любой общественной территории в план сразу закладывались определенные мощности, которые позволяли легко и быстро создавать любое световое оформление на праздники. В следующие годы в рамках концепции для осенне-зимнего периода появлялись новые элементы среднего светового дизайна для мест проведения культурно-массовых мероприятий столицы.

Постепенно территория Москвы превратилась в инновационную опытную площадку, на которой опробуются передовые решения, приемы и методы светодизайна, как отечественные, так и разработанные в других странах. Идеи, с которыми раньше можно было познакомиться только на биеннале и выставках, теперь стали доступны всем. Так, в 2016 г. ключевым элементом в праздничном оформлении была полностью оригинальная дизайнерская находка компании «Комплексное решение». Была создана объемная наземная конструкция в виде цифр, обозначающих порядковый номер наступающего года, в котором ноль символизировал «вход», «портал» в новый год. Идея привлекла большое внимание специалистов по городскому световому

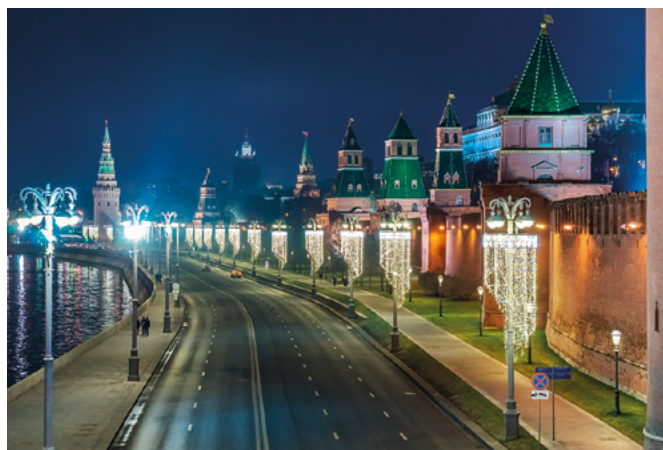


«2018» – ключевая новогодняя конструкция с указанием наступающего года (фото предоставлено автором)

дизайну и властей других российских городов. Данный элемент декора в ежегодно обновляемом виде продолжает использоваться и в Москве, и в регионах.

### Красочное и стильное оформление московских фестивалей, включая грамотный световой дизайн, привлекает множество посетителей

В 2017 г. московские власти приняли решение фундаментально проработать эстетику единой светоцветовой среды. Были отобраны магистрали, подчеркивающие структурные особенности города, которые нужно было выделить средствами светового дизайна. На этих «направляющих» светового каркаса монтировались авторские декоративные световые изделия, специально придуманные для Москвы. Вытянутая в пространстве композиция создавала у того, кто едет по дороге, иллюзию плавного перетекания одной формы в другую. В изделиях в виде фужеров с пузырящимся шампанским движущиеся вверх «пузыри» придавали легкость всей форме,



«Фужеры с шампанским» и «люстры» – элементы светового каркаса Москвы (фото предоставлены автором)



Световой павильон как часть оформления «Московских сезонов» (фото предоставлено автором)

которая в действительности была весьма внушительной: высота фужера составляла 6 м, а диаметр – 3 м. Набережные декорировались конструкциями в виде люстр со струящимися вниз подвесками в стиле люстр Большого Кремлевского дворца.

Особую роль стало играть зонирование городского пространства с фокусом на горожан и гостей столицы, передвигающихся пешком. Так, в сравнении с периодом до 2012 г. в Москве значительно увеличилось количество открытых площадок, на которых проводятся городские культурно-массовые мероприятия – фестивали – различной тематики. Год от года роль таких городских событий в жизни города усиливалась [7]. Сегодня они объединены в масштабный проект «Московские сезоны».

В начале своего пути организаторы московских ярмарок поддержали предложенные световые оформительские решения, и сейчас световое оформление – световые туннели и шатры – стали узнаваемым элементом декора «Московских сезонов».

## Каждый район Москвы, а не только исторический центр, должен получить современное, оригинальное, интересное световое оформление

Красочное и стильное оформление московских фестивалей, включая грамотный световой дизайн, привлекает множество посетителей. Ежегодно в городской бюджет благодаря фестивалям поступают десятки миллиардов рублей, и затраты на организацию мероприятий окупаются более чем в десять раз. Фестивали служат продвижению российских производителей [5], для мероприятий изготавливается множество товаров на территории Москвы и Московской области. Многократно

увеличивается объем выручки продавцов сувенирной продукции и мест общественного питания, находящихся поблизости. Кроме того, «Московские сезоны» обеспечивают рабочими местами более 2000 россиян, среди которых велика доля представителей креативных индустрий. Это та практика, которую следует заимствовать регионам для поддержания местных творческих объединений и индивидуальных представителей творческих профессий, локальных производителей продукции и предприятий по оказанию услуг населению. Москва, со своей стороны, готова делиться опытом и лучшими практиками оформления фестивалей, оказывая консультационную помощь управляющим организациям.

В настоящее время в сфере комплексного оформления городских территорий (включающего световой дизайн) внимание концентрируется на горожанине и госте столицы – на пешеходе, жителе той или иной улицы, обитателе конкретного двора, пользователе конкретной станции метро. Стал важен не монументальный, поражающий воображение облик города, а персональное, личное обращение к его жителям через светоцветовой дизайн.

Проект децентрализации праздничного оформления был разработан ООО «Комплексное решение» в 2016 г., а к его реализации приступили в 2017 г., в год 870-го юбилея мегаполиса. Цель проекта: каждый район Москвы, а не только исторический центр, должен получить современное, оригинальное, интересное праздничное оформление. Праздник должен «прийти в гости» ко всем жителям столицы.

Сегодняшние реалии архитектурно-художественной деятельности ставят новые творческие задачи. Так, сейчас прорабатывается идея проекта, который объединит в единое целое не только световой, но и водный каркас столицы. В отличие, к примеру, от Санкт-Петербурга и Амстердама, водный каркас в Москве задействован слабо, особенно в промышленных зонах и спальных районах. Он может эффективно «работать», если виды с воды будут привлекательными для зрителя, особенно в вечернее время. Для этого можно задействовать различные современные приемы светового оформления.

Время идет, Москва развивается, меняются вкусы и запросы горожан, появляются новые управленческие задачи, но не меняется цель работы специалистов по городскому

благоустройству – создание эмоционально привлекательной всепогодной городской атмосферы в каждой точке российской столицы.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства Москвы от 02.08.1994 № 644 «Об утверждении генеральной схемы цветоцветового оформления города и мероприятиях по ее реализации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства Москвы от 27.12.2006 № 1059-ПП «О ходе выполнения Городской целевой программы развития наружного освещения города Москвы на 2005–2009 годы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Постановление Правительства Москвы от 11.07.2008 № 1037-ПП «О Концепции единой цветоцветовой среды города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Постановление Правительства Москвы от 22.10.2013 № 700-ПП «О световом оформлении города Москвы в осенне-зимний период». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
5. Почему Москва – один из самых привлекательных городов для инвесторов? // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: [сайт]. 14.04.2016. URL: <https://www.mos.ru/news/item/9933073> (дата обращения: 29.05.2024).
6. «Путешествие в Рождество» – самый масштабный международный новогодний проект // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: [сайт]. 15.12.2015. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/3051/3048050> (дата обращения: 28.05.2024).
7. Собянин анонсировал начало самого продолжительного городского фестиваля в мире // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: [сайт]. 20.05.2024. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/3299/11177050> (дата обращения: 22.05.2024).
8. Щепетков Н. И. История и явь московского светодизайна // *Architecture and Modern Information Technologies*. 2017. № 2 (39). С. 329–352. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-yav-moskovskogo-svetodizayna> (дата обращения: 28.05.2024).

## REFERENCES

1. *Moscow Government Decree of 02.08.1994 No. 644 "On Approval of the General Scheme of Light and Color Design of the City and Measures of Its Realization"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Moscow Government Decree of 27.12.2006 No. 1059-GD "On the Realization of the City Target Program of Developing Outside Lighting Design in the City of Moscow for 2005-2009"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. *Moscow Government Decree of 11.07.2008 No. 1037-GD "On the Concept of the Uniform Light-and-color Design in Moscow"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
4. *Moscow Government Decree of 22.10.2013 No. 700-GD "On Outside Lighting Design in Moscow in the Autumn and Winter Period"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
5. Why is Moscow One of the Most Attractive Cities for Investors? The Mayor and Government of Moscow official portal: [website], 14.04.2016. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/9933073> (accessed: 29.05.2024).
6. "Journey to Christmas" – the Largest International New Year Project. The Mayor and Government of Moscow official portal: [website], 15.12.2015. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/3051/3048050> (accessed: 28.05.2024).
7. Sobyenin Announced the Start of the Longest City Festival in the World. The Mayor and Government of Moscow official portal: [website], 20.05.2024. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/3299/11177050> (accessed: 22.05.2024).
8. Schepetkov N. I. The History and Reality of the Moscow Lighting Design. *Architecture and Modern Information Technologies*, 2017, no. 2 (39), pp. 329-352. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-yav-moskovskogo-svetodizayna> (accessed: 28.05.2024). (In Russ.).



**Г. ИМЗ**

Председатель Совета по экологическому строительству (RuGBC)

**G. EAMES**

Chairman of the Russian Green Building Council (RuGBC)

## Зеленое строительство: перспективы для России

### Green Building: Prospects for Russia

В современном мире зеленое (экологическое) строительство служит улучшению качества жизни. Это обширная комплексная концепция, охватывающая множество аспектов всего жизненного цикла здания и выходящая далеко за рамки энергоэффективности. Глава ассоциации RuGBC – Совета по экологическому строительству – Г. Имз имеет пятнадцатилетний опыт экспертизы проектов зеленого строительства в России, обучает и консультирует профессионалов. В интервью журналу председатель RuGBC рассказал о том, какой смысл специалисты вкладывают в понятие «зеленое строительство», как теория реализуется в мировой и российской практике, поделился своим взглядом на перспективы развития направления в нашей стране. В России введены первые отечественные государственные зеленые стандарты и запущены государственные программы строительства зеленого жилья. Г. Имз обратил внимание на важность формирования российской экосистемы зеленого строительства. Помимо непосредственных участников строительства, средств и способов государственной регуляции, в ней должны быть эффективные механизмы поддержки разработчиков инновационных технологий и новых строительных материалов. Не менее важно создать отечественную школу подготовки кадров.

In the modern world, green (ecological) building serves the purpose of improving living standards in cities. It is a broad and comprehensive concept that embraces many aspects of the entire life cycle of a building and goes far beyond the feature of energy efficiency. Head of RuGBC – the Council on ecological construction works – G. Eames boasts 15 years of experience behind his back of expert assessment of green building projects in Russia, consulting and training professionals. In his interview to the Herald he shared his ideas on what specialists mean by branding buildings “green”, how then theory is realized in the world and Russian practices, he shared his views on the prospects of this trend in our country. Russia has introduced first national green standards and has launched state programs in green housing construction. G. Eames drew attention to the importance of creating Russia’s ecosystem of green construction. Apart from direct participants of construction works, means and ways of state regulation, it must include mechanisms of support for designers of innovative technologies and new construction materials. No less important goal is to organize a domestic institute for training personnel.

**# Ключевые слова:** зеленое строительство, экологическое строительство, зеленые дома, зеленые стандарты.  
**Key words:** green building, sustainable building, green houses, green standards.

**Для цитирования:** Имз Г. Зеленое строительство: перспективы для России // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 30–37.

**For citation:** Eames G. Green Building: Prospects for Russia. *MGUU Herald*, 2024, no. 2, pp. 30-37. (In Russ.).



■ *В мире и государственные структуры, и частные предприниматели, и владельцы жилья проявляют интерес к проектам зеленого строительства. Как вы считаете, почему в разных странах строители пользуются едиными стандартами?*

Интерес к зеленому строительству сейчас достаточно высок. Десятки, если не сотни тысяч проектов стабильно развиваются в разных точках земного шара. Действительно, по всему миру доминируют два международных стандарта, определяющих качество строительных объектов, – LEED и BREEAM. Исторически первым был введен BREEAM в 1990 г., разработанный британским исследовательским центром в сфере строительства Building Research Establishment в партнерстве с несколькими сотнями профессионалов. Вторым стандартом – LEED – был создан сообществом американских инженеров – Советом по экологическому строительству США. Существуют сотни менее известных стандартов, в том числе немецкий стандарт DGNB и американский WELL. Имеются и национальные зеленые стандарты, принятые в разных странах. Однако до настоящего времени в мире лидерство сохраняется за LEED и BREEAM.

Одним из важнейших аспектов успеха таких стандартов является престижный маркетинговый эффект от получения зеленого сертификата, что повышает капитальную стоимость проекта. Это объясняется тем, что LEED и BREEAM пользуются большим признанием среди разработчиков и инвесторов и воспринимаются ими как знак качества.

Сами зеленые стандарты, на которые ориентируется строительная отрасль, по сути, относятся к сфере науки и практики, поощряющей инновации. Однако любой норматив

является частью большой экосистемы, включающей в себя исполнителей и регуляторов, развивающие стратегии, технологии и финансовые потоки. На экосистему влияют различные социально-политические факторы. В России с 2009 г. действовал федеральный закон № 261-ФЗ<sup>1</sup>, ставший первой попыткой перехода к одному из аспектов зеленого развития – энергосбережению и энергетической эффективности зданий, строений и сооружений. В обращении были также зеленые национальные стандарты организаций. Но утвержденных отечественных документов федерального уровня для жилой застройки, с помощью которых можно было бы проводить полноценную сертификацию, не существовало. Все зеленое строительство происходило в основном с опорой на BREEAM и LEED. В 2022 г. международные стандарты перестали применяться для России, так что вопрос о новых нормах встал очень остро. Регламентирующие организации, привлекаемые эксперты ускорили работу над отечественными стандартами. Уже осенью 2022 г. появился ГОСТ на зеленые многоквартирные дома<sup>2</sup>, а в августе этого года вступит в силу ГОСТ на строительство индивидуальных зеленых домов<sup>3</sup>. Новые российские документы еще не заполнили образовавшийся вакуум, но они дорабатываются, и процесс идет.

■ *Как вы считаете, есть ли различия в понимании концепции зеленого строительства в разных странах?*

Для начала надо уточнить, что экологическое, или зеленое, строительство – это масштабный и комплексный подход, при котором учитывается большое количество характеристик планирования и застройки. Среди них –

<sup>1</sup> Федеральный закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

<sup>2</sup> ГОСТ Р 70346-2022. «Зеленые» стандарты. Здания многоквартирные жилые зеленые. Методика оценки и критерии проектирования, строительства и эксплуатации» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 09.09.2022 № 900-ст).

<sup>3</sup> ГОСТ Р 71392-2024. «Зеленые» стандарты. «Зеленое» индивидуальное жилищное строительство. Методика оценки и критерии проектирования, строительства и эксплуатации» (утвержден Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.05.2024 № 630-ст).



**Модульная зеленая крыша Sayan Group  
(фото предоставлено Г. Имзом)**

не только технические параметры, геофизические свойства территории и экологический след, но также социальные и психологические факторы.

Правильное понимание термина «зеленое строительство» – это, скорее, вопрос информированности, а не страновой принадлежности. Зеленый не означает «утопающий в зелени» и не только «энергосберегающий». В контексте строительства под этим термином понимается, в первую очередь, экономное и грамотное обращение с ресурсами в течение всего жизненного цикла здания. Помимо сбережения энергии, сюда входят грамотное планирование участка с учетом геофизических характеристик местности, правильное землепользование, в том числе плотность застройки, озеленение, правильное расходование строительных материалов и управление человеческими ресурсами, временем строительства.

## **Зеленое здание – это комфортный дом, построенный и эксплуатируемый на основе принципов ресурсосбережения**

Объем использованных ресурсов должен быть сбалансированным – количество израсходованных ресурсов должно соответствовать пользе и удобству, которые человек получает. Например, затраты электроэнергии на работу климатического оборудования должны быть оправданы высоким качеством воздуха,

комфортным устойчивым микроклиматом в здании. Также понятие «зеленый» подразумевает теплоизоляционные свойства здания, использование систем контроля, экологическую безопасность материалов, удобную инфраструктуру, транспортную доступность и еще ряд параметров, от которых зависят комфорт жильцов и сниженное антропогенное воздействие застройки на окружающую среду. Все эти характеристики отражены в зеленых стандартах. Иными словами, зеленое здание – это комфортный дом, построенный и эксплуатируемый на основе принципов ресурсосбережения.

Эффект недостаточной информированности горожан о зеленом строительстве можно продемонстрировать, рассмотрев применение зеленых кровель. В России многие убеждены в том, что это очень дорогостоящая технология и ее трудно реализовать из-за местного климата. На самом деле существуют разные типы зеленых кровель. Некоторые, совсем недорогие, эффективны и способны устойчиво существовать в российских климатических условиях. Зеленые кровли можно устроить как самоподдерживающиеся экосистемы, которые не нуждаются в уходе и искусственном поливе. Такая их способность многократно продемонстрирована одним из членов нашего совета – Sayan Group, специалистов по благоустройству зеленых кровель.

Зеленые крыши хороши тем, что защищают дома от избыточного нагрева летом и выступают теплоизолятором в холода. Они становятся местами обитания насекомых и птиц. Очень важное свойство зеленых кровель – способность эффективно удерживать поверхностный сток дождевых осадков. Они уменьшают объем воды, одновременно поступающей в городскую дождевую канализацию, отдавая ее постепенно. Зеленые кровли, а также газоны, созданные по аналогичной технологии, позволяют приблизить характеристики водостока в городе к естественным, природным показателям, устранив опасность затопления улиц при ливнях.

В действительности в России уже реализованы десятки таких решений, и ассоциация «Гильдия ландшафтных инженеров» каждый

год проводит конкурс проектов зеленых крыш для специалистов-дизайнеров и архитектурных бюро. Более того, москвичи хорошо знакомы с этой технологией благодаря парку «Зарядье». Территория парка, в котором созданы квазиприродные растительные сообщества, по сути представляет собой комплекс зеленых крыш подземных помещений – автомобильной парковки, ресторанного и развлекательного комплекса, офисных помещений, музея.

■ *Как побудить застройщиков и девелоперов переходить на зеленые стандарты строительства?*

Международные стандарты LEED и BREEAM были изначально добровольными к введению. Однако как за рубежом, так и в России соответствие им часто являлось дополнительным требованием – во время строительства к Олимпиаде в Сочи – для десяти объектов и в других странах на регулярной основе. Власти активно поощряли их использование. Добровольные зеленые стандарты выходили за рамки действующих строительных норм и правил и способствовали дальнейшему повышению качества зданий, а также уровня жизни простых граждан.

Многие развитые страны по всему миру ввели субсидии, снижение налогов и различные другие преференции тем, кто пользуется зелеными стандартами. Эти стимулирующие меры продолжают активно применяться. В России в прошлом году ДОМ.РФ предложил ввести новые государственные субсидии для девелоперов и застройщиков. Сейчас те могут получить льготный кредит на строительство зеленого многоквартирного здания, причем ставка кредитования зависит от степени энергоэффективности дома. Для покупателей жилья государство в партнерстве с крупными банками запустило программу ипотечного кредитования по сниженной ставке для покупки квартир в зеленых домах.

Надо добавить, что в мировой практике правительственные инициативы не только распространяются на девелоперов и приобретателей жилья, но и поддерживают развитие всей экосистемы зеленого строительства. Так, если появляются проекты создания

новых строительных материалов, оригинальные технологии строительства, освещения, теплоснабжения, фасадные решения, в этом случае от государства разработчики получают индивидуальную поддержку. Для России это направление новое, его еще предстоит развивать. Оно даст большие преимущества всем участникам взаимодействия. Самое главное, государство простимулирует развитие отечественного предложения в сфере инженерии, высоких технологий, привлечет новые кадры в сферу наукоемких разработок для строительства и эксплуатации зданий и сооружений.

Примером участия в разработке новых технологий в России может служить программа поддержки технологических стартапов, которой занимается наша организация – Совет по экологическому строительству в России (RuGBC). Называется программа «Акселератор Build Up» и проходит под эгидой Фонда «Сколково» с привлечением крупнейших российских участников строительства. Конкурс организован для индивидуальных предпринимателей и молодых компаний, занятых поиском новых технологий строительства, эксплуатации и обеспечения безопасности жилья. Лучшие проекты поступают к партнерам-девелоперам, которые внедряют инновационные продукты на пилотном уровне.

Наш опыт говорит, что интерес к зеленым технологиям и желание вести строительство присутствуют во всех регионах России. Если назвать заказчику все параметры будущего здания, которые можно улучшить до уровня зеленого стандарта, оставаясь в рамках доступного бюджета, то обычно после такой процедуры предоценки застройщики соглашались на улучшение своего проекта.

### **Интерес к зеленым технологиям и желание вести строительство присутствуют во всех регионах России**

Следует отметить также, что при использовании зеленой технологии стоимость здания оказывается меньше, чем при традиционном строительстве, если учитывать расходы на

содержание дома в течение его жизненного цикла. Дело в том, что эксплуатация зеленого здания обходится на 30–40% дешевле, чем эксплуатация обычного здания. Если здание высокого класса, то экономия при эксплуатации достигнет 60%. Выбор более качественных строительных материалов и инженерных коммуникаций позволит в дальнейшем экономить на капитальном ремонте. Качественное остекление позволит значительно экономить на отоплении и охлаждении помещений в течение многих лет.

Вопрос не в мотивации, а в организации процессов и управлении ими, во-первых, с помощью обучения и просвещения, во-вторых, за счет нормирования, в-третьих, путем государственного субсидирования.



## В Москве больше всего примеров российского зеленого строительства

■ *Вы основали Совет по экологическому строительству в России (RuGBC) – крупнейшую на сегодня ассоциацию в сфере зеленого строительства в нашей стране. Совет существует с 2009 г. – с тех пор на ваших глазах происходит эволюция отрасли. На ваш взгляд, сегодня внедрение технологий зеленого строительства российскими девелоперами – это маркетинговый ход или реальная практика?*

В России уже существуют сотни объектов, прошедших сертификацию и действительно отвечающих международным зеленым стандартам. Десятки коммерческих зданий, возведенных в Москве, относятся к классу «А» или «А+». Они энергоэффективные, снабжены современными инженерными коммуникациями и системами освещения, построены из экологических материалов, в них обеспечен комфортный микроклимат, они имеют хорошую транспортную доступность. Все это – показатели зеленого жилья. Большинство таких домов – участники конкурсов по зеленому строительству, они получали и получают награды.

В государственном секторе примеры использования зеленых стандартов также уже имеются. Ряд спортивных объектов, офисных, жилых сооружений, гостиниц и объектов транспортной инфраструктуры, построенных

к Олимпиаде 2014 г. в Сочи, проходил сертификацию с нашим участием по четырем системам зеленых стандартов, включая отечественные корпоративные стандарты, BREEAM и требования «Системы добровольной экологической сертификации объектов недвижимости «Зеленые стандарты». В 2018 г. при подготовке к чемпионату мира по футболу московские стадионы получили международные зеленые сертификаты, и наша организация RuGBC выступала в качестве экспертной. Региональные стадионы (в Волгограде, Казани и других городах) оценивались по новому зеленому национальному стандарту – «РУСО. Футбольные стадионы». Документ был разработан российской некоммерческой ассоциацией инженеров – АВОК специально для чемпионата и признан FIFA.

Несмотря на перечисленные выше успешные примеры зеленого строительства, пока нельзя говорить о массовом его развитии в российских реалиях. Вместе с тем можно утверждать, что практика будет расширяться. Первые многоквартирные дома, соответствующие новым зеленым стандартам, уже строятся в регионах с недостаточным уровнем жилищного строительства. Государственная программа разработана для удаленных от столицы регионов, чтобы там стимулировать строительство.

■ *Каковы особенности зеленого строительства в Москве?*

Москва – столица огромной страны, располагающая большим количеством ресурсов, где находятся головные офисы различных компаний, и, что очень важно, город готов к инновациям. Поэтому в Москве больше всего примеров российского зеленого строительства. За 15 лет, в течение которых мы здесь работаем, качество зданий постепенно повышалось, а их рейтинги увеличивались. В начале пути количество баллов при оценке по международным стандартам не превышало половины от максимально возможного. Сейчас же в Москве есть здания, имеющие очень высокий рейтинг по параметрам сохранения биоразнообразия благодаря наличию зеленых крыш, систем сбора воды, фасадов с интегрированными солнечными панелями, зеленых

лифтов и т. д. На самом деле в Москве сделано уже очень много для того, чтобы она стала мировым центром зеленого строительства, – это и благоустроенные парковые территории, и впечатляющие транспортные решения. Другие российские города, где также много зеленых зданий, – Санкт-Петербург, Тюмень, Екатеринбург, Сочи. В этом ряду можно назвать и Камчатку – здесь не в ходу термин «экологическое строительство», или «зеленое строительство», тем не менее многие дома в самом деле экологичные, но их не позиционируют в таком свете, и девелоперы не претендуют на места в рейтингах.

■ *Как обучать молодежь управлению зелеными строительными проектами?*

Зеленое строительство подразумевает междисциплинарный подход, который объединяет знания разных специалистов – инженеров, технологов, урбанистов, экологов, социологов. Поэтому команда, работающая над зеленым объектом, должна совокупно обладать широким набором компетенций. Особая подготовка требуется и ее руководителю. В условиях России управленцам, отвечающим за создание строительных проектов, сегодня часто не хватает опыта, полноценных и системных знаний в сфере зеленого строительства. В вузах, которые готовят руководителей для управления жилищно-коммунальным хозяйством (таким является ваш университет), можно создать внутренний образовательный стандарт, на который преподаватели будут опираться при подготовке специалистов. В образовательной программе должны быть учтены все правила и тонкости применения зеленых нормативов, включен материал о применяемых технологиях зеленого строительства, новациях в обсуждаемой отрасли. Обучающиеся должны познакомиться со всеми типами объектов, которыми им предстоит управлять, с конкретными кейсами. Нужно организовывать для них посещения готовых объектов, общение с проектировщиками, специалистами по системному инжинирингу, показывать возможные выгоды, получаемые от проектов экологического строительства. В рамках обучения будущим

управленцам нужно осваивать готовые, уже оправдавшие себя стратегии и алгоритмы. Нужно привить студентам убеждение в том, что зеленое строительство – это действительно интересное и стоящее дело.

Сами университеты могут проводить научные исследования мероприятий и подходов, которые помогут расширить зеленую инфраструктуру в Москве, способствовать устойчивому развитию. К таким изысканиям нужно привлекать своих обучающихся в рамках выполнения выпускных квалификационных работ на этапе бакалавриата, магистратуры и аспирантуры. Полученные результаты могут быть основой для сотрудничества с регионами. Хорошая практика для обучающихся, обеспечивающая их опытом и деловыми знакомствами, – участие вместе с профессионалами в экспертизе конкурсных проектов строительства по заказу города. Готовые объекты стали бы образцами городского зеленого строительства, и именно они оказывались бы среди первых результатов онлайн-поиска по запросу «зеленые дома».

**Зеленое строительство подразумевает междисциплинарный подход, который объединяет знания разных специалистов – инженеров, технологов, урбанистов, экологов, социологов**

В других странах применение международных стандартов автоматически означает включение механизмов поддержания проекта за счет ресурсов экосистемы, выстроенной вокруг концепции зеленого строительства. России также нужно аналогично создать здоровую экосистему зеленого строительства, в которую входит школа подготовки специалистов-управленцев, а ключевую роль играют государственное регулирование и управление.

■ *Вы затронули тему профессионального обучения. Есть ли какие-либо образовательные проекты с вашим участием, осуществленные в Москве?*

Нужно в первую очередь сказать о наших партнерах среди ведущих технических вузов

Москвы, которым мы оказываем консультационную помощь, так как их студенты изучают профильные программы по строительству. Несколько лет назад мы проводили для них отдельные лекции и короткие курсы. У нас есть и собственный опыт обучения студентов: мы создали образовательную программу повышения квалификации по изучению BREEAM и в 2019 г. обучили слушателей из НИУ МГСУ.

### Мы направленно работаем над формированием в стране сообщества профессионалов

По окончании программы мы переработали ее содержание в онлайн-курс для дистанционного обучения, чтобы обеспечить доступ к материалам большему числу желающих. Мы объединили шесть российских университетов, и их студенты занимались удаленно при поддержке своих преподавателей. Подготовили и провели экзамен, так что все слушатели дистанционного курса получили сертификат «Аккредитованный BREEAM выпускник» (на один уровень ниже «Оценщика BREEAM»). Это уникальный опыт – теперь, когда найдутся партнеры, мы сможем использовать отработанную технологию и методику для создания новых образовательных программ. Нам интересно было бы обучать не столько в Москве, сколько в регионах и в странах СНГ, так как это было бы верно с точки зрения стратегии развития национального зеленого строительства.

### Сложившиеся социально-экономические условия благоприятствуют объединению дружественных стран в новую экосистему зеленого строительства

Важно привлечь новых участников из дружественных государств именно в отечественную российскую экосистему, развивающуюся на базе российских зеленых стандартов. Обучение должно быть не точечным, а системным, студентам нужно видеть перспективу применения полученных знаний именно в российском пространстве.

■ *Над какими проектами и задачами вы сейчас работаете?*

Мы, руководство RuGBC и члены нашей ассоциации, являемся экспертами устойчивого развития территорий в коммерческих и государственных строительных проектах, выступаем с докладами на тематических встречах и конференциях. Нас приглашают консультировать тех, кто готовит мастер-планы застроек, и в качестве жюри конкурсов мастер-планов. Так, в последние несколько лет состоялось несколько конкурсов градостроительных проектов для ряда российских городов. К примеру, недавно прошел открытый международный конкурс мастер-планов для города Грозного с нашим участием в качестве экспертов. Мы работали в жюри конкурса проектов новой инфраструктуры порта Корсаков на Сахалине – это часть большой программы «25 городов. Новый облик городов Дальнего Востока», реализуемой при поддержке Министерства Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики.

Самое важное направление деятельности RuGBC – мы ведем поиск людей и компаний, представляющих всевозможные отрасли экономики, налаживаем контакты с единомышленниками и партнерами по всей России, сотрудничаем с управляющими государственными организациями. Мы направленно работаем над формированием в стране сообщества профессионалов, которых объединяет тема устойчивого развития городов и строительной сферы.

У нас есть амбициозный замысел – объединить страны Центральной Азии (Азербайджан, Киргизию, Узбекистан, Казахстан) и Россию в сфере зеленого строительства. Мы видим, что в этой области у названных государств сходные задачи и заботы. Они на одном этапе перехода к экологическому строительству и готовы выделять сопоставимые бюджеты на зеленые проекты. Сложившиеся социально-экономические условия благоприятствуют объединению дружественных стран в новую экосистему зеленого строительства. Общая работа над едиными стандартами, их продвижение на рынок, создание системы обучения специалистов, единой

школы экспертизы обеспечат синергический эффект для устойчивого развития стран-партнеров. Эту тему мы широко обсуждали в октябре 2023 г. в рамках проводимой нами сессии по зеленому строительству на «Форуме 100+» в Екатеринбурге. В декабре 2023 г. состоялась международная выставка «Зеленое строительство в Центральной Азии 2023» (Green Build Central Asia 2023) в Астане. Вместе с представителями некоммерческих организаций Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана и Азербайджана мы подписали пятисторонний меморандум о научно-практическом сотрудничестве. Наша ассоциация рассчитывает на тесное международное взаимодействие в научных исследованиях, подготовке специалистов и финансировании зеленых проектов в рамках меморандума.

В мае 2024 г. на одной из крупнейших ежегодных международных строительно-интерьерных выставок MosBuild в Москве прошла организованная нами конференция Green Building 2024. Здесь мы представили доклад, посвященный перспективам устойчивого развития строительства в СНГ. В начале июня этого года в Москве на XV Международном форуме «Экология» прошла сессия, которую мы модерировали, где обсуждались стандарты зеленого строительства и перспективы их развития.

Ассоциация RuGBC получает приглашения к экспертизе или консультации от Правительства Москвы – Департамента градостроительной политики, Департамента природных ресурсов, Департамента инноваций и предпринимательства города Москвы. Однако обычно взаимодействие касается отдельных мероприятий.

Нам видится многообещающим и полезным для российской столицы и в целом для страны стабильное сотрудничество нашей ассоциации со структурами Правительства Москвы,

с организаторами и партнерами Московского урбанистического форума (Moscow Urban Forum). Пока такие контакты нами не налажены, но мы надеемся, что ситуация изменится в будущем.

## **Зеленое строительство, с одной стороны, стимулирует развитие инновационных технологий, с другой – меняет образ жизни, нравственные ориентиры и этические ценности в обществе**

■ *Какие преимущества дает зеленое строительство государству, застройщику и обществу?*

Экологическое строительство интересно тем, что это целостная система идей, взглядов и подходов. Она формирует стратегическое пространство, в котором цивилизация следует к целям устойчивого развития. Зеленое строительство, с одной стороны, стимулирует развитие инновационных технологий, с другой – меняет образ жизни, нравственные ориентиры и этические ценности в обществе.

От того, насколько активно государство реализует зеленые проекты и ведет просветительскую работу с населением, зависят желание и намерение людей продолжать жить в своем городе. Зеленые проекты выступают фактором развития российских регионов. Важно, чтобы жители ощущали заботу о себе и сохранении своего здоровья со стороны властей, видели, что город меняется ради них к лучшему. Поэтому нужно продолжать развивать зеленое строительство по всей России и укреплять деловые связи со странами-партнерами в совместных строительных проектах.

**Беседовала А. А. Орлова**



**М. С. ЖВЕРАНЦЕВА**

Директор Центра развития программ высшего образования  
Университета Правительства Москвы

**M. S. ZHVERANTSEVA**

Director of the Center for Higher Education Programs Development  
with Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

## Развитие профессионального мастерства: на пути к «золотому стандарту преподавателя»

### Professional Excellence Development: on the Way to “The Gold Standard Teacher”

Весной 2024 г. в Университете Правительства Москвы завершилась новая программа повышения квалификации профессорско-преподавательского состава. Важно, чтобы тот, кто преподает науку управления, имел четкое представление об управленческих реалиях, в которых развивается Москва, был хорошо знаком с городскими объектами и новыми проектами, реализуемыми в столице. Вместе с тем необходимо, чтобы каждый обучающийся владел современными образовательными форматами и технологиями, а спектр его знаний и умений в этой сфере постоянно расширялся. Программа предвещает внедрение «золотого стандарта преподавателя», который станет основой для формирования бренда преподавателя Университета Правительства Москвы и одним из ориентиров в трансформации системы высшего образования в вузе.

A new professional development program for faculty members was completed at Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University in the spring of 2024. It's crucial that those teaching the science of management have had a clear picture of managerial realities in which the City of Moscow is developing, knew well the city's development sites and Moscow's new ongoing projects. It is equally important that program participants have up-to-date skills of dealing with educational formats and technologies, combined with the ever widening horizons of their knowledge and skills along the way. The program forestalls the introduction of “the gold standard teacher”, which is to become the foundation for shaping a new brand of a teacher at Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, while at the same time will represent one of the landmarks in the transformation of the University's system of higher education.



**Ключевые слова:** Университет Правительства Москвы, высшее образование, повышение квалификации, дополнительное профессиональное образование, обучение преподавателей, «золотой стандарт преподавателя».

**Key words:** Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, higher education, professional development, supplementary professional education, teachers training, “gold standard teacher”.

**Для цитирования:** Жверанцева М. С. Развитие профессионального мастерства: на пути к «золотому стандарту преподавателя» // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 38–43.

**For citation:** Zhverantseva M. S. Professional Excellence Development: on the Way to “The Gold Standard Teacher”. *MMGU Herald*, 2024, no. 2, p. 38-43. (In Russ.).



**Р**азвитие – это всегда формирование нового качества системы через трансформацию или изменение ее элементов. Для полноценного развития необходимо опираться на уже имеющийся фундамент, искать и открывать новые возможности и точки роста. В сфере образования развитие зачастую ассоциируется с ассимиляцией новых средств и методов обучения. Смена технологических укладов, нарастающие темпы создания и внедрения новейших технологий не могут не влиять на систему образования. Эти процессы заставляют преподавателей находить способы удерживать баланс в использовании традиционного и инновационного педагогического инструментария.

Изменения, происходящие вокруг нас, несомненно, затрагивают и содержание образовательных программ, открывая новые смыслы и контексты даже в фундаментальных дисциплинах. Учитывая все сказанное, важно, чтобы вуз располагал образовательной средой, обеспечивающей возможность для постоянного профессионального развития профессорско-преподавательского состава.

В ноябре 2023 г. в Университете Правительства Москвы стартовала программа повышения квалификации «Педагогический дизайн образовательного процесса: синергетический подход». Новый образовательный проект, созданный сотрудниками Центра развития программ высшего образования Университета Правительства Москвы, является частью обширной трансформации вуза, затрагивающей как высшее, так и дополнительное образование. Целевой аудиторией программы стал профессорско-преподавательский состав и руководители структурных подразделений системы высшего образования университета.

Идея программы не была абсолютно новой – разработчики опирались на концепцию, предложенную ректором Университета Правительства Москвы, кандидатом психологических наук В. Ю. Фивейским в 2021 г. Таким образом, программа стала логичным продолжением проекта ежегодного повышения квалификации профессорско-преподавательского состава вуза.

Программы 2021 и 2022 гг. были разработаны и реализованы Управлением развития государственного управления Университета Правительства Москвы (руководитель – доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук О. Н. Чернышева). В основе концепции обучения – вектор на непрерывное развитие профессорско-преподавательского состава через практико-ориентированный подход с фокусом на проекты Москвы.

Университет Правительства Москвы готовит специалистов для управленческого контура российской столицы, поэтому обучение студентов должно проходить с учетом анализа направлений преобразования города и целей Правительства Москвы. Нужно, чтобы преподаватели были на одной волне с командой Москвы, обучая в соответствии с канонами фундаментальной науки, но при этом вплетая в образовательный процесс материал об особенностях столичного городского управления.

### **Для слушателей программы были организованы выезды на городские объекты, встречи с экспертами-практиками и руководителями проектов**

У каждого педагога имеется своя предметная область, и в фокусе интересов – свои дисциплины. Вместе с тем их образовательная практика должна базироваться на комплексном понимании управленческих подходов, при помощи которых реализуются городские проекты в Москве.

Несмотря на сохранение общей идеи и целей повышения квалификации, архитектура программы 2023–2024 гг. отличалась от предшествующих проектов. Был добавлен ряд элементов и в содержание обучения, и в методику проведения занятий. Одновременно проявилась и преемственность. Как и в прошлые годы, для слушателей программы были организованы выезды на городские объекты, встречи с экспертами-практиками и руководителями проектов. Примечательно, что участники программы не только познакомились

со специфичным набором практик, свойственных сфере их профессиональных интересов, но и включались в общий дискурс в рамках управленческой концепции российской столицы.

Программа была расширена до 72 часов (в 2022 г. она составляла 36 часов), а продолжительность обучения в целом увеличилась с двух до пяти месяцев.

Новый образовательный продукт имеет модульный характер. В основе модуля «Обмен лучшими практиками» использован подход, получивший в мировой практике название “peer-to-peer” – «равный равному», или “benchlearning” – «обучение, основанное на лучшем опыте». В рамках модуля (рис. 1) преподаватели кафедр университета провели шесть открытых занятий. Здесь они показывали свои умения применять интерактивные технологии в образовательном процессе с учетом различных форматов обучения.

Во время модуля преподаватели демонстрировали применение результатов своего обучения по программам предыдущих лет. Формат открытого занятия позволил участникам показать в действии приемы собственного педагогического мастерства. Этот обмен опытом оказался мотивирующим фактором для более интенсивного внедрения в практику преподавания интерактивных инструментов обучения. Среди них надо назвать новейшие способы демонстрации учебного материала, элементы тренинга, проектные «вертушки» и т. п.

После каждой лекции происходил сбор мнений слушателей – участников программы. Надо заметить, что многие преподаватели Университета Правительства Москвы впервые посещали лекции своих коллег. Результаты анализа обратной связи показали, что открытые занятия полезны, во-первых, с точки зрения обмена лучшими практиками преподавания. Так, большой интерес вызвали инновационные приемы вовлечения студентов в учебный процесс и инструменты мотивации неактивной части аудитории, оригинальные способы самодиагностики студентов, работа с проекцией, применение я-концепции и другие интерактивные образовательные технологии. Слушатели готовы уже сейчас проецировать их на преподаваемые дисциплины и внедрять в свою профессиональную деятельность.

Во-вторых, открытые занятия стимулируют реализацию междисциплинарного подхода при формировании компетентностной модели выпускника. Для вуза проведение подобных открытых занятий может стать способом систематического контроля качества преподавания. В этом случае программа повышения квалификации преподавателей будет использована как среда для отработки данного педагогического приема в пилотном формате.

Второй модуль включал в себя выездные занятия слушателей на объектах и занятия в стенах вуза с приглашенными экспертами из департаментов Правительства Москвы,

РИС. 1

**Модули программы обучения преподавателей Университета Правительства Москвы в 2023–2024 гг.**



подведомственных структур, руководителями и участниками проектов городского развития. Задача выездов – знакомство с «естественными условиями», в которых применяются управленческие практики и о которых преподаватели рассказывают своим студентам. Посещение мест реализации действующих городских проектов, общение с организаторами – то, что помогает обеспечить практико-ориентированный и метапредметный подход в преподавании дисциплин как базового, так и профильного блока.

Места для выездных занятий отбирались так, чтобы охватить различные, иногда контрастные, направления, но с акцентом на самые яркие и полезные для обучающихся проекты. В частности, преподаватели Университета Правительства Москвы посетили Центр московского долголетия «Сокольники» – один из флагманских центров проекта «Московское долголетие». Центры проекта представляют собой городские клубные пространства, созданные с особым вниманием к москвичам старшего поколения [2].

Визит обучающихся включал в себя экскурсию по центру, общение с его руководителем В. А. Сухановым и с начальником отдела методологии Управления проектов в сфере благополучия и долголетия Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы Л. Н. Авшаряном. Спикер выступил с интерактивной лекцией о развитии проекта «Московское долголетие». После посещения Центра Московского долголетия преподаватели кафедры государственного управления и кадровой политики выступили с инициативой и организовали выездные занятия в ЦМД «Сокольники» для 40 своих студентов.

Во время выступлений экспертов в стенах университета слушатели получали из первых уст информацию о том, как развивается Москва и как «живут» проекты города. Участники особо отметили лекции руководителя Управления Федеральной службы государственной



**Встреча преподавателей Университета Правительства Москвы в Центре московского долголетия «Сокольники» с его руководителем В. А. Сухановым (фото предоставлено автором)**

статистики по городу Москве и Московской области Л. В. Калимуллина<sup>1</sup>, председателя экспертного совета издательского центра «Акцион Культура» Н. И. Фролова, руководителя московского отделения Союза дизайнеров России М. А. Черняк<sup>2</sup>.

Результаты обратной связи по итогам лекции ректора Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейского «Математика и жизнь: чему и как мы учим наших студентов» показали, что многие преподаватели считают необходимым включить кейсы по теории вероятности и теории игр в блоки управленческих дисциплин. Слушатели отметили важность использования математических методов при анализе социально значимой проблематики и для принятия управленческих решений.

В следующем учебном году тематику выездов и экспертных лекций планируется расширить. Если в нынешней программе слушатели знакомились с объектами социально-культурной сферы и сферы экономики, социальными проектами, то далее они погрузятся в специфику наиболее динамично развивающихся направлений – технопарков, цифровых проектов Москвы и креативных индустрий.

Разработчики программы расширили содержание курса 2021–2022 гг. модулями, посвященными применению интерактивных форм и цифровых инструментов в образовании (третьи и четвертый модули программы). В рамках третьего модуля слушатели познакомились со спецификой реализации проектного подхода в образовательном процессе через внедрение технологии eduscum, с практическими

<sup>1</sup> См. Калимуллин Л. В., Абрамова А. А. Социально-экономическое развитие Москвы сегодня // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 50–58.

<sup>2</sup> См. Черняк М. А. Световое оформление – часть городской среды Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 23–29.



**Лекция начальника Управления стратегии долголетия и специальных проектов Л. Н. Авшаряна (Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы; фото предоставлено автором)**

аспектами применения кейс-метода для развития управленческих навыков студентов. В рамках четвертого модуля прошли практикумы по цифровым инструментам в образовании. Так, этот модуль состоял из мастер-классов в онлайн-формате, за каждым из которых следовало очное практическое занятие в малых группах для отработки навыков использования цифровых сервисов. Слушатели учились организовывать онлайн-лекции на платформах для проведения конференций, настраивать облачные сервисы управления задачами и процессами и работать с ними. Преподаватели познакомились также с принципами функционирования чат-ботов на основе искусственного интеллекта, приобрели навыки формирования текстовых запросов (промтов), учились использовать нейросетевые модели для работы с библиографией. Слушатели, кроме того, исследовали возможности тех корпоративных сервисов, доступных сотрудникам контура Правительства Москвы, к которым можно обращаться в ходе преподавательской деятельности.

## **Новая программа для преподавателей Университета Правительства Москвы стала пилотным этапом реализации идеи «золотого стандарта преподавателя»**

По завершении комплексного знакомства с интерактивными формами обучения и цифровыми технологиями в образовании разработчики программы снова провели опрос участников. Обратная связь позволила сделать выводы об активности использования обсуждаемого инструментария в преподавательской

практике. Очередной срез знаний по материалам третьего и четвертого модулей будет произведен на следующем этапе обучения, что позволит оценить эффективность нынешней программы, выявить ее слабые места, помочь слушателям максимально полно овладеть необходимыми компетенциями.

Участники, освоившие программу, получили удостоверения о повышении квалификации. Все основные материалы – открытые лекции, выступления экспертов, презентации спикеров – были переведены в цифровую форму и открыты для участников в любое время по завершении обучения. Для информационной поддержки слушателей был создан чат, в котором разработчики в течение всего обучения давали организационную и учебную информацию, ссылки на необходимые ресурсы.

Знаковым мероприятием 2023/2024 учебного года стал выезд участников программы в оздоровительный центр «Клязьма». Преподаватели и сотрудники Университета Правительства Москвы обсуждали тренды в высшем образовании, их значение для вуза. Трехдневный интенсив под брендовым названием «Университет «ПРО будущее»» включал в себя стратегическую сессию, групповую работу над проектами развития университета, командообразующие мероприятия. Перед участниками также выступили руководители вуза и приглашенные эксперты-практики. В рамках «Университета «ПРО будущее»» участники создали одиннадцать проектных инициатив, которые помогут вузу сформировать на своих площадках новые точки притяжения абитуриентов и представителей студенчества Москвы. В ряде проектов были рассмотрены возможные перспективы создания центра современных компетенций в стенах Университета Правительства Москвы для подготовки специалистов высшего образования и государственного сектора.

Новая программа для преподавателей Университета Правительства Москвы стала пилотным этапом реализации идеи «золотого стандарта преподавателя», разрабатываемого в стенах вуза. Стандарт учитывает установленные законодательством характеристики и функции специалиста сферы высшего образования [1]. Вместе с тем он отражает

в себе свойства, специфичные для сотрудников организаций контура Правительства Москвы. Понимать стандарт следует как инструмент «оценки качества работы преподавателя», способствующий «мотивации к постоянному развитию» [3]. Среди критериев «золотого стандарта преподавателя» Университета Правительства Москвы:

- глубокое педагогическое и предметное знание – владение теоретическим материалом и способность его применять в контексте практических задач городского управления;
- владение информацией о деятельности Правительства Москвы, постоянное обновление знаний о тенденциях и изменениях в управленческом контуре современного города, умение интерпретировать и оперативно использовать это знание в контексте преподаваемых дисциплин;
- трансляция ценностей Правительства Москвы и Университета Правительства Москвы своей аудитории;
- выраженные коммуникационные навыки – умение вовлекать обучающихся

в образовательный процесс, развитие их критического мышления, способности к самостоятельному исследованию, участие в наставничестве в рамках научных проектов;

- владение активными формами обучения – проектным методом, кейс-методом, другими современными образовательными технологиями;
- высокий уровень цифровой культуры;
- стремление к саморазвитию и повышению квалификации, соблюдение этических и корпоративных норм.

Университет Правительства Москвы готовит управленцев для российской столицы, и в этом заключается его главная функция. Одно из основных направлений работы вуза сегодня – «выстраивание траектории непрерывного профессионального развития профессорско-преподавательского состава» [1].

Повышение квалификации, привлечение и удержание специалистов, соответствующих «золотому стандарту», – это лучшее решение, которое будет способствовать приросту кадрового потенциала команды, работающей над проектами российской столицы.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 11.01.2011 г. № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Система активного долголетия Москвы // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: [сайт]. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/dolgoletie/md/> (дата обращения: 20.05.2024).
3. Фивейский В. Ю. Университет в образовательном пространстве мегаполиса // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 2–9. URL: <https://mguu.ru/vestnik/universitet-v-obrazovatelnom-prostranstve-megapolisa/> (дата обращения: 03.05.2024).

## REFERENCES

1. *Order of the Ministry of Healthcare and Social Development of the Russian Federation of 11.01.2011 No. 1n "On Approval of the Universal Qualification Reference Book of Positions for Managers, Specialists and Employees, Section "Qualification Characteristics of Positions for Managers and Specialists of Higher Professional and Complimentary Education".* Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Moscow Active Long Life System. The Mayor and Government of Moscow official portal: [website].* Available at: <https://www.mos.ru/city/projects/dolgoletie/md/> (accessed: 20.05.2024). (In Russ.).
3. *Fiveyskiy V. Yu. University in the Metropolis Educational Domain. MMGU Herald, 2023, no. 4, pp. 2-9.* (In Russ.). Available at: <https://mguu.ru/vestnik/universitet-v-obrazovatelnom-prostranstve-megapolisa/> (accessed: 03.05.2024).

**В. М. ЛАНДА**

Советник Правового управления Правительства Москвы,  
кандидат юридических наук, почетный юрист города Москвы

**V. M. LANDA**

Advisor to the Legal Department of Moscow Government, PhD in Law,  
Honorary Lawyer of the City of Moscow

## Иммерсивная юриспруденция: семинары для госслужащих

### Immersive Jurisprudence: Seminars for Civils Servants

В Университете Правительства Москвы проходят «Юридические семинары» – проект Правового управления Правительства Москвы. Комплексные занятия ориентированы на руководителей органов исполнительной власти столицы и сотрудников юридических служб. Сегодня разработано 14 семинаров по наиболее важным с юридической точки зрения темам, актуальным для правового поля российской столицы. Все сотрудники Правительства Москвы могут свободно посещать занятия, а запись доступна любому желающему. Программы юридических семинаров учитывают последние тенденции в развитии судебной практики Москвы и регионов страны. Слушатели участвуют в дискуссии по основной теме, в совместном с преподавателями обсуждении конкретных вопросов, а затем самостоятельно решают реальные кейсы. Каждый участник может обсудить с экспертами и другими слушателями интересующий его вопрос из собственной практики. Через телеграм-канал поддерживается постоянная связь с экспертами-юристами. «Юридические семинары» помогают улучшить и обновить свои знания и навыки, приобрести новые деловые знакомства среди коллег из других подразделений Правительства Москвы и выявить новые точки роста.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University is holding “Legal seminars” as Legal Department of Moscow Government’s own project. Comprehensive classes are meant for heads of the Capital’s executive government bodies and legal services’ employees. As of today, 14 seminars have been developed on the most crucial legal themes that are pivotal for the Russian Capital’s legal environment. The seminars are free for all Moscow Government employees, while recordings of the classes are fully available to all those interested. The legal seminars programs take account of all the latest trends in the development of summary court rulings in Moscow and beyond. Students take part in discussions of the main subject in a joint session with instructors on specific issues, and then solve their individual cases on their own. Each participant can discuss points of own professional experience or interest with experts and fellow students. Permanent feedback line is being maintained through a Telegram channel with legal experts. The “Legal seminars” help improve and refresh personal knowledge and skills, accrue new business acquaintances among professional colleagues, as well as with those from other Moscow Government bodies, help identify new points of growth.



**Ключевые слова:** юриспруденция, повышение квалификации, государственные гражданские служащие, юридическая грамотность, юридическая техника, юридические семинары.

**Key words:** jurisprudence, professional development, state civil servants, legal literacy, legal techniques, legal seminars.

**Для цитирования:** Ланда В. М. Иммерсивная юриспруденция: семинары для госслужащих // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 44–49.

**For citation:** . Landa V. M. Immersive Jurisprudence: Seminars for Civil Servants. *MMGU Herald*, 2024, no. 2, p. 44-49. (In Russ.).

**К**огда говорят о развитии персонала организации, обычно подразумевают развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников. В силу человеческой природы у каждого имеются определенные недостатки и свои точки роста. Работодатель может находиться в поиске лучшего работника, но отнюдь не всегда этот поиск приводит к выигрышу для команды. Подбор, обучение и, что немаловажно, адаптация новичка могут обернуться лишними временными и финансовыми затратами, негативно повлиять на коллектив в целом. Нередко более удачное решение – повышение квалификации уже работающего сотрудника, хорошо знакомого со спецификой организации. Иначе говоря, развитие персонала означает поиск идеальных сотрудников, направленный внутрь организации, а не вовне. Таким путем можно собрать сильную команду, которая будет обеспечивать высокие результаты. Описанный подход к управлению персоналом используется в структурах Правительства Москвы: по словам первого заместителя руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы П. А. Гончаренко, «мы... находим, развиваем и бережем свои кадры» [1].

Среди профессиональных компетенций сотрудника Правительства Москвы одно из центральных мест занимают те, которые находятся в сфере юриспруденции. Оперативная и качественная подготовка нормативных правовых актов, обеспечение документооборота в строительстве и развитии территории города, закупочная деятельность, оценка правовых рисков управленческих решений и, конечно, успешное представление интересов в судах – все перечисленное требует грамотной и современной юридической поддержки. Сотрудники, участвующие в названной деятельности, для поддержания высокого уровня профессиональной компетентности должны своевременно узнавать об изменениях в законодательстве, регулярно обновлять собственный запас теоретических знаний и совершенствовать практические навыки, решая реальные задачи, возникающие при управлении городом.

Уже несколько лет руководители и сотрудники юридических служб столичных органов государственной власти и подведомственных

учреждений имеют возможность повышать свою квалификацию на «Юридических семинарах» (полное название – «Юридические семинары советников Правового управления Правительства Москвы В. М. Ланды и Э. Л. Автисянца»). Доступ к этим занятиям для работников системы Правительства Москвы свободный. Проект с 2019 г. реализуется на площадке Университета Правительства Москвы. Сотрудники Аппарата Мэра и Правительства Москвы совместно с коллегами из университета на протяжении ряда лет принимают самое активное участие в обучении студентов вуза по направлению «Юриспруденция» [2, с. 6; 3], в разработке и реализации программ развития профессиональных компетенций специалистов городских организаций [4, с. 11; 5, с. 5].

На сегодняшний день «Юридические семинары» – это 14 образовательных правовых продуктов, охватывающих наиболее важные направления деятельности столичных органов власти и подведомственных организаций. Все они представлены на площадке «Кадровых сервисов Правительства Москвы» [6].

Содержание «Юридических семинаров» отражает актуальную судебную практику судов Московского региона и высших судебных инстанций. Темы занятий можно объединить в четыре блока (рис. 1).

РИС. 1

#### Тематические блоки «Юридических семинаров»

I. Споры с органами государственной власти города Москвы

II. Споры в сфере недвижимости

III. Споры в сфере закупочной деятельности

IV. Профессиональные секреты успехов в судах

В перечне изучаемых на семинарах практик можно отметить пять наиболее важных:

- 1) подготовку нормативных правовых актов;
- 2) оформление принимаемых решений и ненормативных правовых актов;
- 3) заключение договоров и соглашений с внешними контрагентами;
- 4) своевременное обращение в суд за защитой нарушенного права;
- 5) эффективность исполнения судебных решений.

### Содержание «Юридических семинаров» отражает актуальную судебную практику судов Московского региона и высших судебных инстанций

Создатели программ стараются охватить важнейшие события из жизни столичного мегаполиса. При пополнении перечня юридических семинаров прежде всего учитываются не просто самые насущные правовые вопросы, стоящие перед городом, а те из них, решение которых требуется найти в первую очередь. Именно через эти темы раскрываются проблемы правового обеспечения значимых городских проектов, сопряженных с судебными процедурами оспаривания по инициативе граждан и (или) коммерческих структур. Так, ряд семинаров затрагивает сложную проблему пресечения самовольного строительства и реконструкции объектов недвижимости в городе Москве. Этому направлению юридической работы городских специалистов посвящены «Земельные споры», «Споры в сфере градостроительной деятельности», «Защита прав на недвижимость в судах». На занятиях в том числе анализируются новые способы защиты имущественных прав города Москвы, разработанные и реализуемые совместно сотрудниками Правового управления Правительства Москвы и Департамента городского имущества города Москвы. В качестве примера стоит привести такое явление, ставшее значимым в российской столице в последнее время, как самовольное реконструирование зданий. Недобросовестные предприниматели-девелоперы приобретают здания без необходимых разрешений. После

реконструкции они размещают объявления о данных объектах на популярных торговых онлайн-площадках и продают гражданам нелегально построенные апартаменты для проживания в них. Этой теме посвящен семинар «Споры в сфере самовольного строительства».

На последних юридических семинарах слушатели вместе со спикерами обсуждали появившийся совсем недавно способ защиты права – иск о признании здания объектом незавершенного строительства. Арбитражный суд города Москвы в настоящее время рассматривает несколько десятков таких исков. В качестве истцов выступают коллеги из Правительства Москвы и Департамента городского имущества города Москвы.

Многие проблемы, которые становятся объектом изучения «Юридических семинаров», носят системный характер – нередко они обусловлены нарушением коммуникаций внутри контура Правительства Москвы и (или) за его пределами. Недопонимание существенно усложняет оперативное решение задач, поставленных руководством города перед исполнителями. Занятия в рамках семинаров как раз и призваны помочь в решении этих проблем, позволяя вести эффективный разговор профессионала с профессионалами.

Организаторы семинаров считают важным делиться своей экспертизой, опытом и компетенциями не только с практикующими юристами из контура Правительства Москвы, но и с коллегами, не имеющими юридического образования. Занятия предназначены для работников самых разных сфер управления столицей, будь то городское хозяйство, транспортная инфраструктура или комплекс имущественно-земельных отношений. Одна из задач проекта «Юридических семинаров» – выстроить беседу на равных со слушателями, состоявшимися специалистами, независимо от их профессиональной сферы и занимаемой должности.

Действующая методика проведения занятий в рамках «Юридических семинаров» сформировалась на базе существовавшей ранее в Университете Правительства Москвы линейки программ повышения квалификации



госслужащих в правовой сфере. Принципиальное отличие этой новой формы обучения и развития госслужащих и сотрудников государственных учреждений состоит в иммерсивном характере занятий. Слушатели максимально вовлечены в образовательный процесс, причем не только в работу во время лекционной и практической частей занятий, но и в подготовку и создание новых программ повышения квалификации в сфере юриспруденции с учетом пожеланий и потребностей коллег, о которых те регулярно сообщают в анкетах обратной связи.

В образовательном процессе применяется кейс-метод, хорошо зарекомендовавший себя в обучении госслужащих. Суть его заключается в подаче сложного теоретического материала через обсуждение и разбор конкретных случаев из практики. Программа семинаров свободна от формального цитирования законов и иных нормативных правовых актов. Акцент в ней сделан на правоприменительную практику, толкование норм права судами города и судами Российской Федерации, анализ уже сформированных правовых позиций высших судебных инстанций через призму самых актуальных проблем города. Таким образом слушатели погружаются в реальную ситуацию применения того или иного законодательного акта. Участники регулярно отмечают эффективность и удобство предложенной формы обучения, о чем сообщают в анкетах обратной связи после каждого занятия.

Семинар состоит из двух частей (теоретической и практической). В теоретической части анализируются актуальные правовые позиции высших судебных инстанций, организуется дискуссия, в которой участвуют все слушатели. Обсуждается практика применения правовых норм, совместно с участниками решаются реальные кейсы из практики города Москвы и обобщается судебная практика других регионов страны на примере споров, рассмотренных Верховным Судом Российской Федерации. Во время теоретической части семинара каждый слушатель имеет возможность высказать свое экспертное мнение по рассматриваемому кейсу, задать вопрос спикеру или вступить в дискуссию

с другими слушателями, придерживающимися иной точки зрения. Участников семинара мотивируют к тому, чтобы они не только аргументированно обосновывали свой ответ, но и комментировали позицию коллег.

Для удобства участников семинара весь теоретический материал оформлен в информативные и доступные для быстрого восприятия презентации, демонстрируемые во время занятия. После каждого семинара они в полном объеме направляются по электронной почте слушателям. Однако обычно госслужащие на занятии фиксируют информацию из презентации на цифровые носители и делают записи, которые помогут им в самостоятельной работе по окончании семинара.

### **Одна из задач проекта «Юридических семинаров» – выстроить беседу на равных со слушателями, состоявшимися специалистами, независимо от их профессиональной сферы и занимаемой должности**

Полученные теоретические знания в тот же день закрепляются на практической части семинара. После небольшого перерыва слушатели объединяются в команды и совместно решают кейсы по теме семинара. Во время такого совместного обсуждения участники оттачивают навыки оперативного восприятия и анализа юридической информации, совершенствуют свои ораторские способности, формируют собственный механизм поиска решения сложных правовых проблем в сжатые временные сроки. Помимо этого, они сразу же получают обратную связь от своих коллег из других органов власти города и подведомственных учреждений и, что немаловажно, приобретают новые деловые знакомства.

Таким образом, в отличие от общепринятых форм обучения, «Юридические семинары» позволяют всего за полдня (семинар проходит с 9:00 до 14:30) получить колоссальный объем эксклюзивной правовой информации. Доступ к материалам остается у каждого участника семинара и после завершения занятия.

Важно отметить уровень загруженности обучающихся. Семинары проходят как онлайн, так и офлайн. Подавляющее большинство слушателей выбирает живое общение со спикерами и другими участниками семинара. Такая ситуация легко объясняется психологическими причинами, реалиями жизни и базовыми принципами коммуникации. Занятия проходят в будни в рабочее время. Если слушатель подключается онлайн, у него далеко не всегда есть возможность полностью отключиться от обстановки на рабочем месте, от рабочих задач и погрузиться в образовательный процесс. При выборе же офлайн-формата обучение проходит в специально подготовленной аудитории, в окружении коллег – так всегда проще сосредоточиться на восприятии важной информации и отработке практических навыков. Обсуждение кейсов в чате и ответы на вопросы спикеров в письменной форме всегда отнимают больше времени, нежели живое общение на площадке университета. Сама атмосфера, в которой происходит неформальное учебное взаимодействие, является залогом плодотворной командной работы, упрощая поиск решений вопросов, стоящих перед участниками семинара.

Особенно важно предоставлять обучающимся возможность задать свой вопрос спикеру, причем не обязательно связанный с темой занятия. Проблема может возникнуть

у слушателя в рабочей обстановке, в ходе рабочего процесса. Во время офлайн-обучения у любого участника семинара такая возможность есть перед началом занятия, по его окончании, а также во время перерыва. При онлайн-обучении этот формат общения преподавателя и аудитории обычно недоступен.

Наконец, любое онлайн-обучение сопряжено с техническими рисками – нарушениями в передаче данных. В случае офлайн-занятия любой слушатель сразу же получает максимум внимания и обратную связь со стороны коллег из Центра сопровождения образовательных программ и сервисов. Сотрудника, записавшегося на семинар, встречают приглашением на семинар и провожают вручением сертификата об успешном завершении обучения.

Возможности онлайн-коммуникации используются для поддержания регулярной связи с обучающимися. Прямой контакт с командой «Юридических семинаров» налажен через телеграм-канал @Landa\_Avetisyants<sup>1</sup>. На этой площадке общение с участниками семинара ведут В. М. Ланда и Э. Л. Аветисянц совместно с коллегами из Управления обучения государственных и муниципальных служащих Университета Правительства Москвы. Изначально канал был создан для информационного обеспечения авторского образовательного курса, и на данный момент у него почти 1500 подписчиков. Подключиться к каналу может



**Командная работа на «Юридических семинарах» (семинар по теме «Споры в сфере реализации проектов по строительству и развитию территории»; фото предоставлены автором)**

<sup>1</sup> Ланда & Аветисянц. Юридические семинары советников Правового управления Правительства Москвы. URL: [https://t.me/Landa\\_Avetisyants](https://t.me/Landa_Avetisyants) (дата обращения: 19.06.2024).

любой сотрудник организаций как в контуре Правительства Москвы, так и за его пределами. Здесь обсуждаются все темы проекта, и каждый желающий может записаться на ближайший юридический семинар или на всю их линейку в период с января по декабрь ежегодно. Канал знакомит с актуальной судебной практикой, новинками законодательства, а специалисты отвечают на все возникающие вопросы.

Проект «Юридические семинары» оказался самым простым в организации процесса обучения средством, но эффективным, информационно насыщенным и привлекательным для слушателей с экономической точки зрения. Проект позволяет руководителям организаций Правительства Москвы обеспечивать должный уровень экспертизы своей юридической службы. Взаимодействие

между участниками семинаров во время обучения укрепляет деловые контакты между специалистами из разных структур, способствуя более успешному сотрудничеству внутри команды столичного правительства при выполнении комплексных задач общегородского масштаба.

«Юридические семинары» уже доказали свою эффективность. Они обеспечили среду для партнерства, обмена мнениями и опытом между представителями разных организаций, занимающихся развитием российской столицы. Дальнейшая реализация проекта означает расширение линейки семинаров, вовлечение в образовательный процесс все большего числа коллег из контура Правительства Москвы, решение новых актуальных вопросов из юридической практики российской столицы.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гончаренко П. А. Крупнейший работодатель столицы: Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 2.
2. Гончаренко П. А. Нормотворческий процесс: можно ли спланировать будущее? // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 1. С. 3–6.
3. Ланда В. М., Аветисянц Э. Л. На протяжении нескольких лет продолжается сотрудничество Правового управления Правительства Москвы и Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 3. С. 8–9.
4. Солдатов А. С. Норма права города – для развития Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 1. С. 7–11.
5. Солдатов А. С. Нормотворчество в Москве: современные вызовы и решения // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 3. С. 3–9.
6. Обучение сотрудников Правительства Москвы // Кадровые сервисы Правительства Москвы: [сайт]. URL: <https://talent.mos.ru/training/?staff-search=юриспруденция> (дата обращения: 16.04.2024). [Результаты поиска по слову «юриспруденция»].

## REFERENCES

1. Goncharenko P. A. The Capital's Major Employer: Moscow Government. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, p. 2. (In Russ.).
2. Goncharenko P. A. Rulemaking Process: Can the Future be Planned? *MMGU Herald*, 2020, no. 1, pp. 3-6. (In Russ.).
3. Landa V. M., Avetisyants E. L. For a Number of Years Lasts Collaboration Between Legal Department of Moscow Government and Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University. *MMGU Herald*, 2022, no. 3, pp. 8-9. (In Russ.).
4. Soldatov A. S. The City's Legal Norms: for Moscow's Development. *MMGU Herald*, 2020, no. 1, pp. 7-11. (In Russ.).
5. Soldatov A. S. Rulemaking in Moscow: Contemporary Challenges and Solutions. *MMGU Herald*, 2022, no. 3, pp. 3-9. (In Russ.).
6. Training for Moscow Government Employees. *HR services of Moscow Government*: [website]. Available at: <https://talent.mos.ru/training/?staff-search=юриспруденция> (accessed: 16.04.2024). [Search results by word "jurisprudence"]. (In Russ.).



### Л. В. КАЛИМУЛЛИН

Руководитель Управления Федеральной службы государственной статистики по городу Москве и Московской области, кандидат экономических наук

### L. V. KALIMULLIN

Head of Directorate of Federal Service for State Statistics for the City of Moscow and Moscow Region, PhD in Economics



### А. А. АБРАМОВА

Помощник руководителя Управления Федеральной службы государственной статистики по городу Москве и Московской области, аспирант экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы

### A. A. ABRAMOVA

Assistant to the Head of Directorate of Federal Service for State Statistics for the City of Moscow and Moscow Region, Postgraduate Student of Faculty of Economics of RUDN University

## Социально-экономическое развитие Москвы сегодня

## Social and Economic Development of Moscow Today

Управление Федеральной службы государственной статистики по городу Москве и Московской области отслеживает ряд показателей социально-экономического развития Москвы. Значимое достижение для столицы в 2023 г. – естественный прирост численности населения. Состояние рынка труда характеризуется низкими показателями безработицы. В столице сохраняются большие ресурсы для развития наукоемких отраслей экономики. Секторы розничной торговли и обрабатывающей промышленности демонстрируют положительную динамику, невзирая на санкционное давление и отток иностранного капитала из страны. Результаты анализа показателей могут послужить базой для формирования будущих направлений развития города<sup>1</sup>.

The Directorate of Federal Service for State Statistics for the City of Moscow and Moscow Region has been tracking several indicators of social and economic development of Moscow. The major achievement for the Capital in 2023 was natural growth of the city's population. The state of the labor market shows low unemployment rates. The capital city retains large resources that allow knowledge-intensive sectors of the economy to develop. The retail and manufacturing sectors demonstrate positive dynamics despite the sanctions pressure and the outflow of foreign capital from the country. The indicators' analysis results may serve as the basis for defining future directions of the city's development.



**Ключевые слова:** городская экономика, Москва, государственная статистика, статистические показатели.

**Key words:** city economics, Moscow, state statistics, statistic indicators.

**Для цитирования:** Калимуллин Л. В., Абрамова А. А. Социально-экономическое развитие Москвы сегодня // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 2. С. 50–58.

**For citation:** Kalimullin L. V., Abramova A. A. Social and Economic Development of Moscow Today. *MMGU Herald*, 2024, no. 2, p. 50-58. (In Russ.).

<sup>1</sup> Статья написана с учетом материалов лекции, прочитанной Л. В. Калимуллиным в рамках программы повышения квалификации преподавателей Университета Правительства Москвы. – *Прим. ред.*

**М**осква является не только столицей нашего государства, но и основной точкой пересечения всех факторов производства. Высококвалифицированные кадры, новейшие технологии и отрасли промышленности – все это характерно для экономики российской столицы. Здесь проживает около 9% населения России и сконцентрировано 14% всех российских хозяйствующих субъектов<sup>2</sup> (если рассматривать все хозяйствующие субъекты Москвы, среди них 57,8% – юридические лица, 42,2% – индивидуальные предприниматели). Учитывая сказанное, можно достаточно верно судить о текущем социально-экономическом положении государства по состоянию столичного мегаполиса, так как большинство потоков экономических, социальных, технологических и научных ресурсов так или иначе проходят через него.

Именно российская столица на протяжении десятилетий показывала устойчивое развитие не только как регион Российской Федерации, но и как крупный международный экономический центр [5]. Примечателен период восстановления экономики страны после экономического кризиса 1998 г. Так, на протяжении 10 лет, с 1999 г. по 2008 г., экономика Москвы в среднем росла на 9,3% в год. Эта цифра сравнима с экономическим рывком ряда

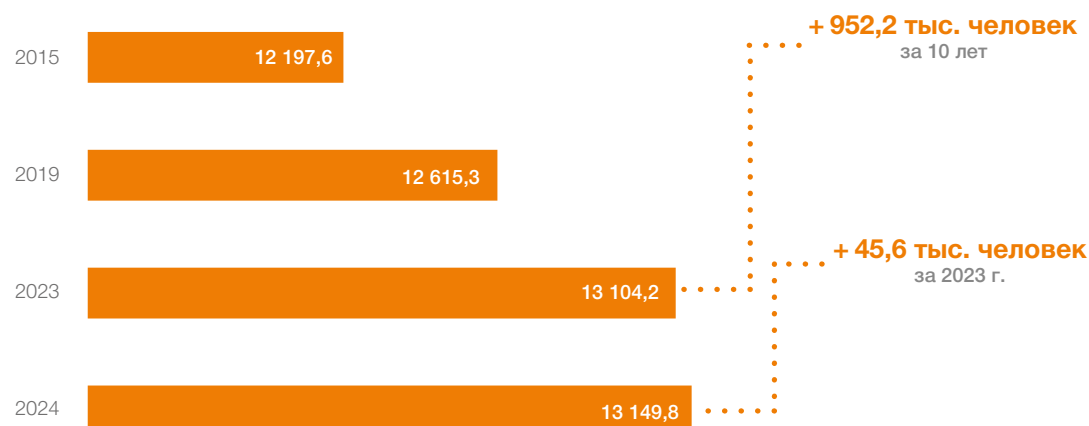
стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Например, экономика Тайваня увеличивалась на 11,5% в год в период 1947–1973 гг. (в течение 27 лет), Китая – на 10,4% в год в 1983–2007 гг. (25 лет), Южной Кореи – на 10,2% в год в 1966–1988 гг. (23 года), Японии – на 9,7% в год в 1948–1970 гг. (23 года), Сингапура – на 9,2% в год в 1966–1989 гг. (24 года) [2].

В последние годы Россия столкнулась с беспрецедентным давлением со стороны ряда стран в виде различных санкций. Запреты на экономическое взаимодействие распространяются как на российскую сторону, так и на иностранные компании, сотрудничавшие с нашей страной. Фактически Москва оказалась в условиях стресс-тестирования для проверки ее экономики на прочность и способность к восстановлению. В нынешних условиях целесообразно проанализировать устойчивость и потенциал современной Москвы, рассмотрев период после окончания пандемии COVID-19. Проводить анализ необходимо комплексно по нескольким демографическим и экономическим показателям.

Несмотря на все ограничивающие факторы, прирост населения в Москве в 2023 г. (на начало 2024 г.) составил 45,6 тыс. человек (рис. 1), в то время как за период 2014–2023 гг. население Москвы выросло на 952,2 тыс. человек.

РИС. 1

#### Численность населения Москвы (на начало периода) (тыс. человек)



<sup>2</sup> Здесь и далее статистика по Москве приведена в соответствии с данными Управления Федеральной службы государственной статистики по городу Москве и Московской области (Мосстат).

РИС. 2  
Естественный прирост (убыль) населения Москвы и России (на 1000 человек)



В 2023 г. случилось знаменательное для Москвы событие: в городе был зафиксирован естественный прирост населения. В ушедшем году превышение количества рожденных над количеством умерших составило четыре человека на каждые 100 горожан (рис. 2). В 2023 г. на свет появилось 92 новорожденных на каждые 10 тысяч человек, что больше среднего значения по России (87).

**Благодаря распространению современных методов исследований в 2023 г. по сравнению с 2022 г. в пять раз возрос объем высокотехнологичной медицинской помощи**

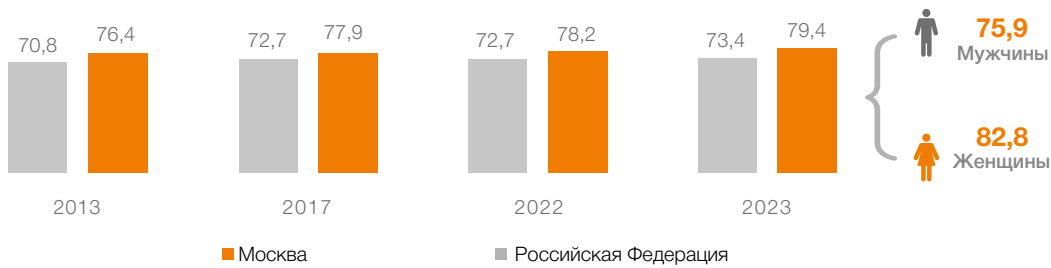
Для такого мегаполиса, как Москва, естественный прирост за счет роста рождаемости не характерен – он чаще наблюдается в национальных республиках и автономных округах. Для Москвы основополагающим фактором, который может влиять на естественный прирост населения, является падение уровня смертности. Поэтому в данном случае сложившийся результат – это значимое достижение для российской столицы.

Уменьшению уровня смертности (рис. 3) способствовали программы Правительства Москвы. Например, благодаря распространению современных методов исследований (МРТ, КТ) в 2023 г. по сравнению с 2022 г. в пять раз возрос объем высокотехнологичной медицинской помощи. Увеличилось количество пользователей электронных медкарт, заполняемых в ЕМИАС, и следовательно, большему числу жителей стали доступны запись к врачу и проактивное диспансерное наблюдение (дистанционный формат ведения пациента) [1]. В Москве вводятся гибридные операционные (планируется открыть семь операционных), новые методы лечения. В поликлиниках о здоровье москвичей заботятся еще до их рождения: проводится неонатальный скрининг 36 возможных заболеваний, а объемы ЭКО увеличились почти в пять раз. Кроме новых инструментов и технологий, происходит активная подготовка медицинских кадров [3] – разработано и реализовано более 80 образовательных программ и обучено более 140 тыс. слушателей. Москвичи могут быстрее получать медицинские услуги, в том числе благодаря переходу в электронный формат. Повышение качества медицинского обслуживания горожан, постоянное использование и внедрение

РИС. 3  
Смертность населения Москвы и России (количество умерших на 1000 человек)



РИС. 4

**Ожидаемая продолжительность жизни (число лет) при рождении в Москве и в России**

высокотехнологичных способов и методов лечения – то, что делает Москву центром передовой медицины в России.

Необходимо добавить, что ожидаемая продолжительность жизни (рис. 4) в Москве за 2023 г. составила 79,4 года (мужчины – 75,9, женщины – 82,8 года), что на шесть лет превысило значение в целом по России.

По результатам обследования рынка труда в российской столице к концу 2023 г. численность занятых москвичей составила 7,32 млн человек. Самая многочисленная возрастная группа в составе рабочей силы – люди в возрасте от 30 до 39 лет (рис. 5), что говорит о высокой доле молодого трудоспособного населения.

В январе – марте 2024 г. уровень безработицы, определенный по методологии Международной организации труда, в Москве составил 1,1%, что на 0,9% ниже, чем в начале 2023 г. (2,0%). Для сравнения: по России уровень безработицы за аналогичный период в 2024 г. составил 1,9%, в 2023 г. – 2,8%. В целом с 2021 г. наблюдается снижение уровня безработицы, и каждая десятая доля процента достаточно ощутима.

Москва является самым крупным центром высшего образования России: здесь

находятся 20,4% высших учебных заведений страны (148 организаций в 2023 г.). В 2023 г. каждый пятый российский абитуриент поступил в вуз именно в Москве (929,7 тыс. студентов). Примечательно, что более трети первокурсников (34,8%) обучались за счет бюджетных средств. Именно Москва предоставляет большие возможности получить хорошее образование бесплатно.

**В 2023 г. каждый пятый российский абитуриент поступил в вуз именно в Москве**

В 2021 г. было проведено выборочное обследование населения для оценки качества и доступности услуг в сферах образования, здравоохранения и социального обслуживания, содействия занятости населения (рис. 6, с. 54). Среди опрошенных 84,8% респондентов были удовлетворены организацией учебного процесса, а 91,6% – качеством обучения.

В Москве в 2022 г. работало 208 тыс. научных работников, 113 тыс. из которых – исследователи. По состоянию на начало 2023 г. наибольшее количество исследователей (рис. 7, с. 54) было занято в технических (55,1%) и естественных науках (24,9%).

РИС. 5

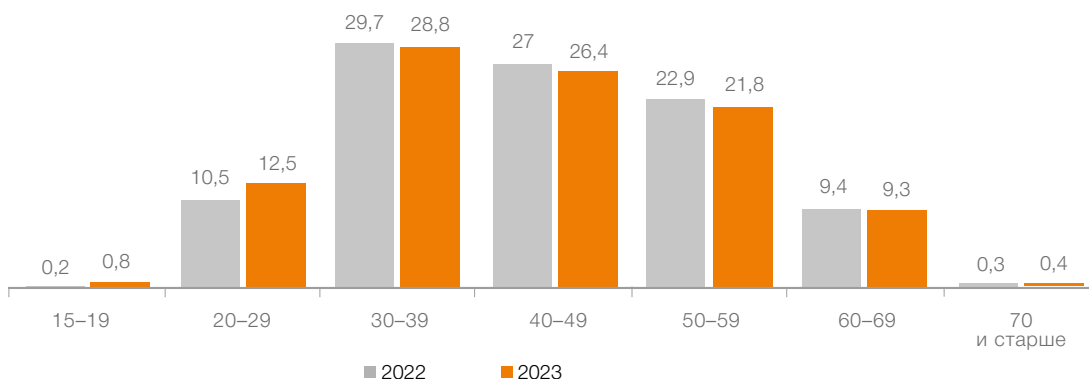
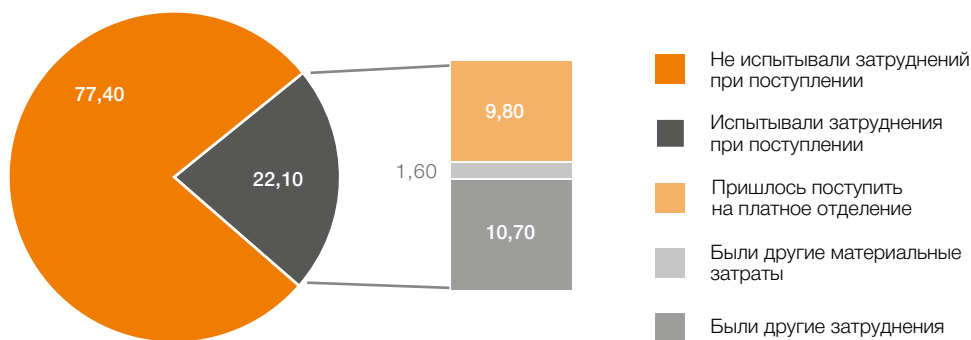
**Структура рабочей силы (возрастные группы) в 2022 г. и 2023 г. (%)**

РИС. 6

**Итоги оценки качества и доступности образовательных услуг в 2020/2021 учебном году по результатам выборочного обследования москвичей (%)**



Данные цифры говорят о высоком спросе на результаты научно-технической деятельности ученых в таких областях, как энергетика, машиностроение, робототехника и автоматизация, искусственный интеллект и другие. Кроме того, существует потенциал развития других наук, а именно общественных, медицинских, гуманитарных и сельскохозяйственных.

**Наибольшее количество финансовых вложений в Москве приходится на исследования и создание новых продуктов и услуг**

Анализ затрат на инновационную деятельность показывает, что 27,1% всего их объема в России приходится на Москву (в 2022 г. расходы составили 722,4 млрд руб.). С 2017 г. масштаб расходов данного вида увеличивается (рис. 8, с. 55), что говорит о росте интереса инвесторов к новейшим технологиям. Соответственно, у отечественных разработчиков большие возможности для развития. В настоящее время наибольшее количество финансовых вложений в Москве приходится

на исследования и создание новых продуктов и услуг (52%).

Российская столица является одним из регионов-лидеров, которые формируют большую часть внутреннего валового продукта (ВВП) страны. На долю Москвы приходится 20% ВВП России. После начала периода санкций, особенно после усиления санкционного давления в 2022 г., началась активная реструктуризация преобладающих отраслей, рынков сбыта, направлений их развития. Произошла трансформация финансовых, в том числе инвестиционных, потоков. Перемены заставили управленцев приступить к пересмотру или модернизации всех ранее поставленных стратегических целей, как в коммерческих и государственных организациях, так и в столичном правительстве.

Общая динамика ВРП Москвы с 2013 по 2022 г. была положительной (рис. 9, с. 55), за исключением кризисных периодов 2014–2015 и 2020 гг. В целом рост ВРП Москвы и ВВП России имеет очень схожий характер, причем в 2022 г. изменение ВРП столичного мегаполиса оказалось больше аналогичного показателя для России на 0,3%. В 2022 г. ВРП,

РИС. 7

**Распределение московских исследователей по областям наук (%)**

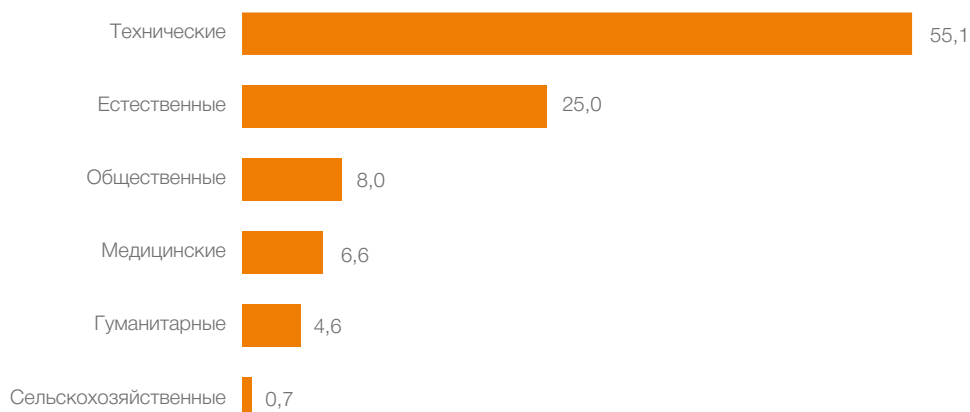
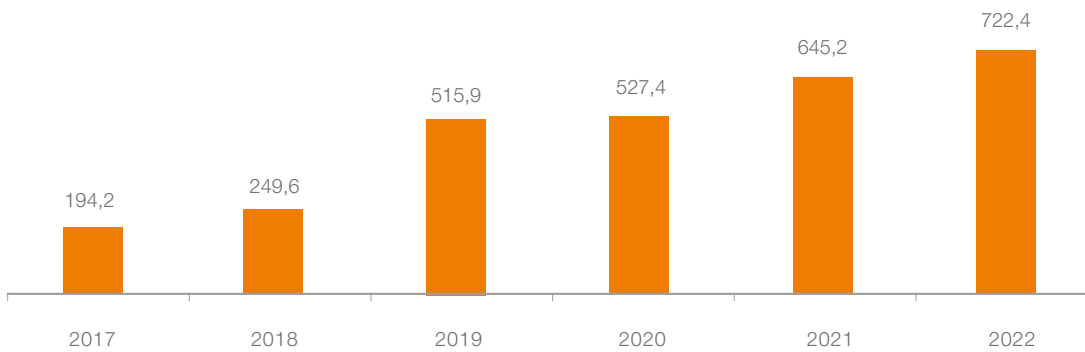




РИС. 8

**Динамика затрат на инновационную деятельность в Москве в 2017–2022 гг. (млрд руб.)**

формируемый Москвой, в денежном выражении составил 28,5 млрд руб.

Наибольшие доли в структуре ВРП Москвы в настоящее время приходится на торговлю, промышленное производство, деятельность по операциям с недвижимым имуществом (рис. 10, с. 56). Значительный вес имеют категории «деятельность профессиональная, научная, техническая», «деятельность в области информации и связи», «транспортировка и хранение», «строительство».

Розничная торговля – один из видов деятельности, наиболее пострадавших от происходящих в мире событий и от глобальных процессов цифровизации. Однако уже в 2023 г. для Москвы характеризуется увеличением оборота (рис. 11, с. 56), который составил 6617,4 млрд руб., что на 7,5% больше значения 2022 г.

Преобладающая часть оборота розничной торговли приходится на торговые организации и индивидуальных предпринимателей (94,9%). Если рассматривать состав хозяйствующих субъектов, то 64,8% объема розничной торговли принадлежит организациям, не относящимся к субъектам малого

и среднего предпринимательства, а 22,7% – малым предприятиям (включая микропредприятия).



**В 2023 г. в столице было произведено 11,3% общероссийского объема промышленной продукции, причем преимущественно обрабатывающими отраслями**

Для сектора промышленности в Москве период 2017–2023 гг. ознаменовался ростом (рис. 12, с. 57). В 2022 г. индекс промышленного производства достиг 115,1% по отношению к 2021 г., в 2023 г. – 116,2% по отношению к 2022 г. (по России индекс составил 100,6% и 103,5% соответственно).

В 2023 г. в столице было произведено 11,3% общероссийского объема промышленной продукции, причем преимущественно обрабатывающими отраслями – 87,4% от общего объема.

В Москве более 4 тыс. организаций функционирует в сфере обрабатывающей промышленности. В течение нескольких лет городское руководство ведет направленную

РИС. 9

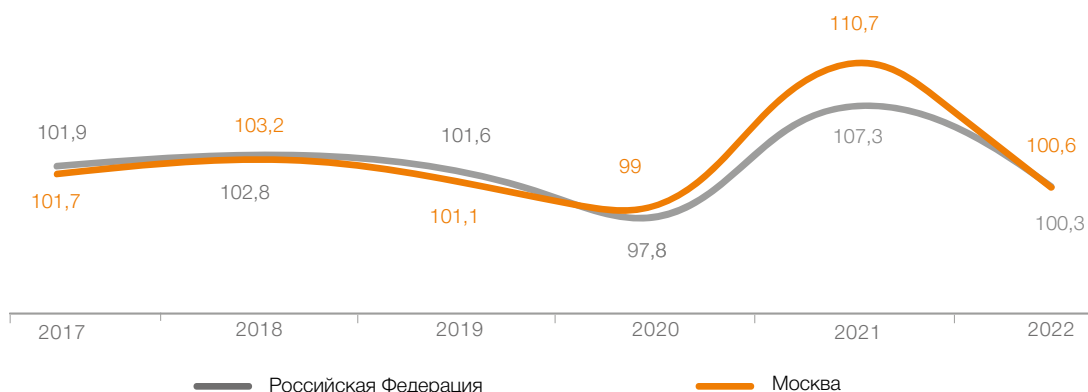
**Темп роста ВРП Москвы и ВВП России в сопоставимых ценах (% к предыдущему году)**

РИС. 10

**Отраслевая структура ВРП Москвы в 2022 г.**

работу по созданию и поддержанию благоприятного инвестиционного климата в столице. В 2023 г. Москва стала лидером в национальном рейтинге состояния инвестиционного климата, который отражает усилия региональных властей по созданию благоприятных условий для ведения бизнеса. Принят ряд мер поддержки промышленных предприятий [4], в том числе льготные инвестиционные кредиты, офсетные контракты, специальный налоговый режим – всего более 20 различных инициатив.

### В 2023 г. Москва стала лидером в национальном рейтинге состояния инвестиционного климата

На фоне проводимой политики промышленные компании увеличили свою выручку на 37%, и эта положительная динамика сохраняется.

Отдельно следует обсудить отрасль строительства. Москва по темпам роста строительных

работ в последние пять лет опережает средние по России темпы, за исключением 2018 г. (рис. 13, с. 57). Стоит отметить, что строительное производство Москвы набирало обороты даже во время кризисных и карантинных ограничений.

В 2023 г. крупные и средние предприятия Москвы нарастили объемы строительно-монтажных работ, расширился круг отчитывающихся организаций. В результате к концу года объем строительных работ составил 1865,1 млрд руб. в денежном выражении, что на 16% больше показателя 2022 г.

В секторе жилищного строительства, по данным Росстата, в 2023 г. лидировали Московская область (введено в пользование 12,5 млн кв. м жилого пространства) и Краснодарский край (7,6 млн кв. м). Москва находилась на третьем месте по объемам ввода жилья (7,3 млн кв. м), за ней следовали Ленинградская область (4,2 млн кв. м) и Тюменская область (3,7 млн кв. м).

Объем ввода жилья в столичном мегаполисе в 2023 г. вырос на 8% по сравнению

РИС. 11

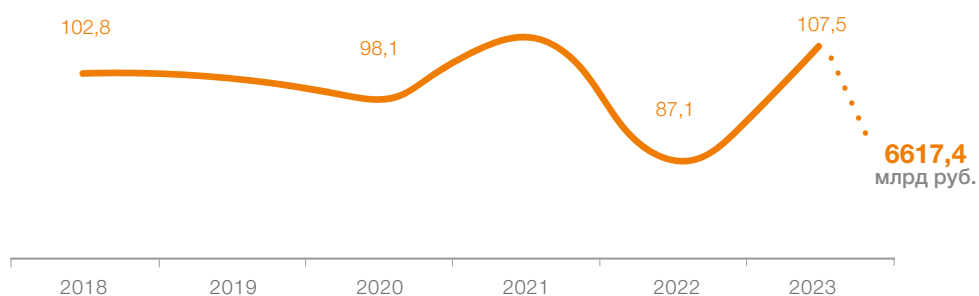
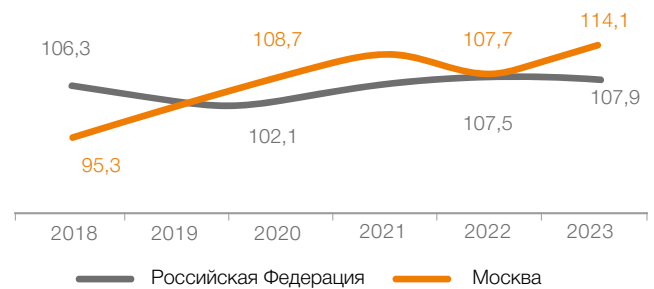
**Оборот розничной торговли в Москве (% к предыдущему году в сопоставимых ценах)**

РИС. 12

**Индекс промышленного производства Москвы и России (% к предыдущему году)**

РИС. 13

**Индекс физического объема строительных работ в Москве и в России (% к предыдущему году)**

с данными за 2022 г. (рис. 14) и составил 6,6% от суммарного объема строительства жилого фонда в Российской Федерации.

Темпы роста объема инвестиций в основной капитал Москвы на протяжении последних лет непрерывно опережали темпы роста данного показателя по стране в целом. В период с 2017 по 2023 г. самое значительное изменение индекса физического объема инвестиций в основной капитал отмечено в 2019 г. В течение вышеназванного отрезка времени произошло существенное увеличение финансовых вложений в различные крупные и средние предприятия, увеличился объем строительства жилых и нежилых зданий и сооружений. Одновременно расширился круг отчитывающихся организаций.

Вместе с тем в 2022 г. большинство иностранных компаний, составлявших значительную долю российского рынка, ушли из нашей страны. Зарегистрированы эти организации были преимущественно в Московской агломерации, поэтому российская столица ощутила негативное влияние оттока иностранного капитала сильнее других регионов. Тем не менее в 2023 г. объем инвестиций в основной капитал столичного мегаполиса увеличился (рис. 15) и достиг отметки

6757,2 млрд руб., что на 3,8% больше значения 2022 г. в сопоставимых ценах.

### Важно стимулировать отечественный внутренний инвестиционный рынок для обеспечения технологического суверенитета нашей страны

Сегодня значительная доля всего объема инвестиций по Москве приходится на следующие категории экономической деятельности – «транспортную и хранение» (17,8%), «деятельность в области информации и связи» (13,7%), «деятельность профессиональную, научную, техническую» (13,6%). Более того, на фоне снижения иностранных вложений важно стимулировать отечественный внутренний инвестиционный рынок для обеспечения технологического суверенитета нашей страны.

Социально-экономическое положение Москвы служит динамическим показателем качества жизни. Вместе с тем оно отражает эффективность работы практически всех сфер, институтов и различных форм хозяйствования города. Количественные метрики, отслеживаемые Мосстатом, позволяют выявлять новые

РИС. 14

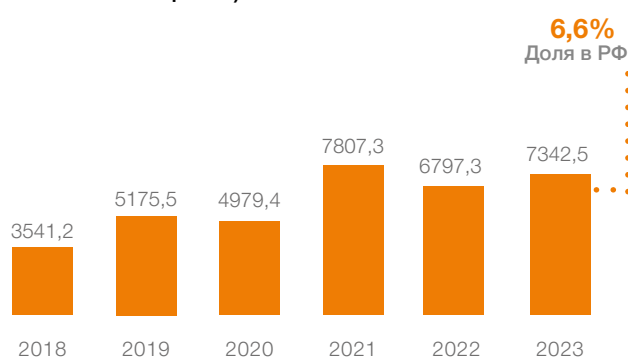
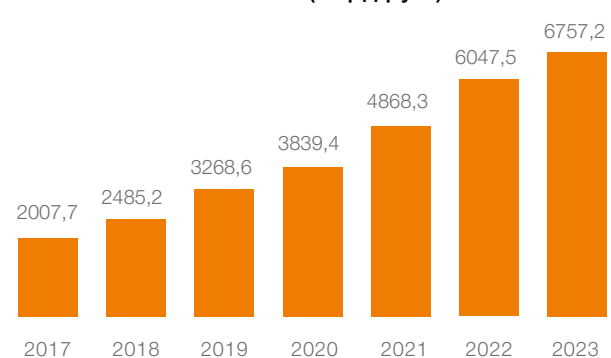
**Ввод жилья в Москве (тыс. кв. м общей площади жилых помещений)**

РИС. 15

**Объем инвестиций в основной капитал Москвы в 2017–2023 гг. (млрд руб.)**

тенденции, своевременно устранять возникающие риски и использовать появляющиеся возможности в современных быстроменяющихся условиях.

Именно Москва является источником зарождения инноваций, идей и трендов, которые

в свою очередь распространяются на города и территории Российской Федерации. Материалы, представленные в статье, станут базой для последующих научных исследований и определения стратегических целей как отечественного бизнеса, так и государства.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. В Москве расширили уникальный проект по улучшению качества жизни людей с хроническими заболеваниями // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. 28.02.2023. URL: <https://www.mos.ru/news/item/120457073/> (дата обращения: 12.05.2024).
2. Промышленно-технологическое развитие России. Ключевые акценты национальной стратегии промышленно-технологического развития / AV Group. М., 2024. URL: <https://expertsouth.ru/upload/iblock/b77/b77bb7fee594519a661a7fc9408bcd3f.pdf> (дата обращения: 08.06.2024).
3. Сергей Собянин выступил с ежегодным отчетом перед депутатами Московской городской Думы // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. 23.12.2023. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/16299/10524050/> (дата обращения: 12.05.2024).
4. Сергей Собянин: Промышленным предприятиям Москвы доступно более 20 мер поддержки // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. 28.02.2023. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/10730050/> (дата обращения: 14.05.2024).
5. Устойчивое развитие в неустойчивом мире: объединяя усилия регионов, городов и компаний: доклад НИУ ВШЭ / М. Э. Аким [и др.]; под науч. ред. Т. А. Колобашкиной; НИУ ВШЭ. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 161 с.

## REFERENCES

1. Moscow Has Broadened a Unique Project Aimed at Enhancing the Quality of Life for Citizens with Chronic Ailments. *The Mayor and Government of Moscow official portal*: [website], 28.02.2023. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/120457073/> (accessed: 12.05.2024). (In Russ.).
2. AV Group. *Russia's Industrial and Technological Development. Key Focus Points of the National Industrial and Technological Development*. Moscow, 2024. Available at: <https://expertsouth.ru/upload/iblock/b77/b77bb7fee594519a661a7fc9408bcd3f.pdf> (accessed: 08.06.2024). (In Russ.).
3. Sergey Sobyenin Made His Annual Report to Members of Moscow Duma. *The Mayor and Government of Moscow official portal*: [website], 23.12.2023. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/16299/10524050/> (accessed: 12.05.2024). (In Russ.).
4. Sergey Sobyenin: Over 20 Measures of Support are Available to Moscow's Industrial Enterprises. *The Mayor and Government of Moscow official portal*: [website], 28.02.2023. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/10730050/> (accessed: 14.05.2024). (In Russ.).
5. Akim M. E. [et al.], Kolobashkina T. A., science ed., HSE University. *Ustojchivoe Razvitie v Neustojchivom Mire: Ob'edinyaya Usiliya Regionov, Gorodov i Kompanij* [Sustainable Development in an Unsustainable World: Joining Forces of Regions, Cities and Companies]: Report of HSE University. M.: HSE University Publ., 2023. 161 p. (In Russ.).



# Культурный код управления городом: к 200-летию А. Н. Островского

Межкафедральный проект

## Cultural Code of City Management: to the 200th Anniversary of A. N. Ostrovsky

Interdepartmental Project

Социально-культурные научно-исследовательские проекты – важная часть современной системы образования. Университет Правительства Москвы уделяет большое внимание развитию этого направления, поскольку проектные мероприятия не только активизируют взаимодействие людей из разных научных и социальных сфер посредством обращения к культурным ценностям, но и способствуют духовно-нравственному воспитанию. В 2023–2024 гг. в университете был реализован межкафедральный проект, посвященный 200-летию со дня рождения А. Н. Островского.

Sociocultural research projects make an important part to the modern education system. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University pays a lot of attention to the development of this area, since project activities not only help intensify the interaction between people from different scientific and social spheres by appealing to cultural values, but also contribute to moral education. In 2023 and 2024 an interdepartmental project was set off at the University, dedicated to the 200th anniversary of the birth of A. N. Ostrovsky.

**#** **Ключевые слова:** социально-культурное проектирование, Университет Правительства Москвы, юриспруденция, литературоведение, языкознание.  
**Key words:** sociocultural engineering, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, jurisprudence, literary criticism, linguistics.

**В** начале 2023 г. в Университете Правительства Москвы приступили к реализации уникального общеуниверситетского научно-исследовательского проекта «Культурный код управления современным городом: наука и искусство. К 200-летию А. Н. Островского». Одним из инициаторов и идейных вдохновителей этого масштабного межкафедрального

проекта выступила заместитель заведующей кафедрой юриспруденции Ю. Г. Бабаева.

Основная цель проекта – рассмотреть различные сферы городского управления сквозь призму русской классической литературы, исследовав на примере произведений А. Н. Островского предметное поле профессий, к которым готовит Университет

Правительства Москвы. Для реализации этой цели была определена стратегия: изучить пьесы великого русского драматурга и провести научные исследования по разным аспектам, касающимся сфер управления, права, городского хозяйства, социальной политики и, конечно, нравственности. Таким образом, каждая университетская кафедра выбрала произведение А. Н. Островского, которое наиболее соответствовало ее направлениям подготовки.

**Основная цель проекта – рассмотреть различные сферы городского управления сквозь призму русской классической литературы, исследовав на примере произведений А. Н. Островского предметное поле профессий, к которым готовит Университет Правительства Москвы**

Преподаватели кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права остановили свой выбор на пьесе «Женитьба Бальзамина», поскольку действие в ней происходит в одном из районов Москвы – Замоскворечье, наиболее сохранившем образ городского хозяйства времен А. Н. Островского. Идея взять для кафедрального исследования тему «Воссоздание визуального образа Замоскворечья середины XIX в.» возникла не случайно. Для драматурга А. Н. Островского московский район Замоскворечье был особенным, писатель всегда находил очень образные

и выразительные слова для описания любимой части города, где он прожил более 17 лет. За мастерское описание культурно-исторического быта этого московского района Островского называли не только «поэтом», но и «Колумбом Замоскворечья».

Исследовательский процесс по проекту на кафедре под руководством О. А. Горановой и О. В. Дмитриевой проводился по двум направлениям: теоретическому и эмпирическому. В части теории участники проекта прочитали пьесу «Женитьба Бальзамина», нашли и изучили иконографические и исторические источники, картографические материалы. В результате студенты смогли составить достаточное представление об архитектурной среде Замоскворечья XIX в. В рамках теоретического подхода к исследовательскому процессу был проведен конкурс эссе на тему «Городская среда в произведениях А. Н. Островского».

Выбрав в качестве второго направления исследования эмпирический подход, ребята проводили полевые исследования архитектурной и градостроительной ситуации середины XIX в., фотофиксацию интересующих объектов – старинных особняков, храмов, улиц.

Практическим результатом теоретико-эмпирических исследований преподавателей и студентов кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права стало создание визуального образа городского объекта. Ребята смоделировали на компьютере Дом-музей А. Н. Островского, который находится в Москве на Малой Ордынке. Методом электронного голосования из девяти работ была выбрана одна, автор которой и стал победителем кафедрального конкурса.

Участники проекта, изучавшие район Замоскворечье, отметили, что научно-исследовательский процесс оказался для них не только увлекательным, познавательным, но и полезным. Совместная работа студентов и преподавателей вывела коммуникацию между ними на новый уровень. Они открыли для себя архитектуру московских храмов, познакомились с «типовым особняком» и «типовой усадьбой» той эпохи, нашли так называемые бовешки – здания, которые называют

*Островский – не только русский писатель, но и в некоторой степени наш коллега-юрист. В его произведениях жизнь обычных людей описана через ситуации, а способы решений этих ситуаций раскрывают особенности нашей культуры. Изучая Островского, мы исследуем российскую реальность XIX в., поэтому особенно важно анализировать ее с профессиональной точки зрения и делать выводы.*

**Ю. Г. Бабаева,**  
заместитель заведующего  
кафедрой юриспруденции  
Университета Правительства Москвы

хрущевками XIX в., и выяснили, что свое название этот столичный район получил по местоположению – относительно Кремля он располагался за рекой Москвой.

Пьесу «Доходное место» выбрали сотрудники кафедры государственного управления и кадровой политики. И преподаватели, и студенты увидели в этом произведении актуальные проблемы современности, непосредственно относящиеся к их направлениям подготовки. Еще в позапрошлом веке А. Н. Островский поднимал в своих пьесах вопросы коррупции, управления, кадровой политики. Заместитель заведующего кафедрой О. Н. Любина пояснила, что участники проекта поставили перед собой задачу проанализировать отражение науки городского управления в произведениях А. Н. Островского и оценить их влияние на нравственно-этическое воспитание будущих работников государственной и муниципальной службы.

На первом этапе проекта студенты посетили спектакль «Доходное место» в Государственном академическом Малом театре России и посмотрели художественный фильм «Реальные места вымышленных героев». После знакомства со спектаклем ребята получили задание подготовить эссе, в котором они смогли поделиться своими впечатлениями и рассуждениями на тему увиденного на сцене. Результаты творческих работ позволили сделать вывод о том, что студенты кафедры не только прониклись произведениями русского драматурга, оценили и прочувствовали атмосферу того времени, но и смогли уловить главные послылы автора. «Сама пьеса не теряет актуальности и по сей день, затрагивая проблемы чести и морального выбора», – написала в своей работе одна из участниц проекта. В другом эссе можно увидеть размышления студента о смысле жизни и о будущем: «Материальное благополучие не является единственным источником счастья и удовлетворения потребностей в жизни. Счастье в нахождении своего истинного пути в жизни».

Большой отклик у студентов вызвали викторины на знание биографии и интересных фактов из жизни А. Н. Островского, языковая игра «Антонимы и синонимы» по произведениям

драматурга, городской квест по достопримечательностям Москвы, связанным с именем А. Н. Островского, конкурс рисунков к его произведениям. Студенты основательно подготовились к участию в деловой игре «Образы А. Н. Островского в управлении городом», разработанной преподавателями кафедры. Перед ребятами была поставлена задача изобразить основную идею или замысел пьесы А. Н. Островского «Доходное место» с помощью графических методов через призму современности с учетом своих направлений подготовки.

Научный подход студенты применили при подготовке докладов для выступления на конференции, посвященной актуальным проблемам государственного управления в их историческом развитии, в том числе на основе произведений А. Н. Островского, и для участия в Международном молодежном конкурсе социальной антикоррупционной рекламы «Вместе против коррупции».

Заключительным мероприятием кафедры государственного управления и кадровой политики в проекте стала постановка в конце 2023 г. сцен из пьесы А. Н. Островского «Доходное место». Дата ее показа – 11 декабря – была выбрана не случайно: 9 декабря отмечается Международный день борьбы с коррупцией. А. Н. Островский много внимания уделял этому общественному явлению в своих произведениях. Герои его пьес присваивали и растрачивали государственные средства, занимались кумовством, вовлекали подчиненных в коррумпированную



*Мы выбрали путь познавательного досуга, разработали и прошли маршрут «Замоскворечье глазами Островского». Цель нашего исследования состояла в том, чтобы воссоздать визуальный образ городского хозяйства Москвы, в частности, района Замоскворечья середины XIX в., ведь именно здесь родился Островский. Мы решили посмотреть на город и городское хозяйство его глазами, чтобы глубже понять смысл произведений писателя.*

**О. А. Горанова,**

заведующий кафедрой экономики городского хозяйства и жилищного права  
Университета Правительства Москвы

деятельность, продавали должности, то есть наносили вред обществу, государству, и, разумеется, своими действиями не способствовали повышению престижа государственной службы. Поскольку подобные факты имеют место и в современном мире, задача мероприятия состояла в том, чтобы, проанализировав произведение не только со стороны наблюдателя, но и с позиции действующих лиц, учащиеся продумали, какие меры стоит предпринять, чтобы противодействовать этому явлению.

Кафедра юриспруденции выбрала пьесу «Сердце не камень». Познакомившись с биографией А. Н. Островского, участники проекта отметили, что великий русский драматург два года проучился на юридическом отделении Московского университета. Неудивительно, что в пьесах А. Н. Островского тщательно прорисованы не только бытовые, эмоциональные, нравственные, но и юридические детали. Поэтому будущим юристам, обучающимся в Университете Правительства Москвы, было интересно выстраивать параллели между правовой системой середины XIX в. и ее современным состоянием.

Примерно в это же время Ю. Г. Бабаева познакомилась с интересным проектом Малого театра, который называется «Диалог времен. По страницам истории». На просмотр и обсуждение пьес приглашаются студенты.

Таким образом, в рамках внутреннего межкафедрального проекта студенты Университета Правительства Москвы приняли участие в мероприятиях проекта Малого театра.

Первым этапом работы над пьесой стала ее совместная читка. Между ребятами были распределены роли, чтение получилось вдумчивым и эмоциональным. Участники обращали внимание на все незнакомые или не очень понятные слова, юридические термины, чтобы впоследствии уточнить их лексическое значение, причины и цели употребления автором. В частности, обнаружилось следующее. По сюжету пьесы «Сердце не камень» дядюшка, которого в Малом театре играет народный артист России В. И. Бочкарев, составляя завещание, произносит: «Племяннику моему... Вся моя торговля, фабричное заведение, опричь стен...» Последняя фраза не была понятна ни студентам, ни профессиональным актерам. Ю. Г. Бабаева вместе с ребятами подняла юридические документы того времени, и выяснилось, что в законодательстве, помимо движимого и недвижимого имущества, был имущественный комплекс «фабрика», которым невозможно было распорядиться иначе, как единым имущественным комплексом. То есть дядюшка поступил хитро: из-за фразы «опричь стен» завещание становилось недействительным. Когда В. И. Бочкарев узнал, в чем смысл этой фразы, он был очень удивлен, поскольку изначально считал, что это просто фигура речи.

После коллективной читки пьесы участники проекта посетили спектакль «Сердце не камень» и затем приступили к анализу. Второго ноября состоялся круглый стол, на котором студенты кафедры юриспруденции представили результаты своих исследований. По итогам запланирован выпуск монографии, посвященной историко-правовому анализу общественных отношений, представленных в пьесе. Материалы монографии были переданы ведущим актерам спектакля для оценки ими результатов исследований студентов. В. Г. Зотов, играющий в спектакле роль приказчика Ераста, положительно отозвался о работах будущих юристов, подчеркнув, что «это по-настоящему замечательная идея, поскольку они ведут



*Драматургия А. Н. Островского современна, взаимоотношения между людьми, понимание чести, достоинства, любви – все это современно и воспринимается так, как будто мы говорим о людях XXI в. Однако пьесы драматурга бытовые, и они часто насыщены юридическими, финансовыми понятиями, сейчас для нас не близкими. Благодаря исследованиям Университета Правительства Москвы мы сможем правильнее и четче понимать эти произведения и передавать их зрителю. Мы очень надеемся в новом сезоне издать совместно с университетом ряд буклетов, посвященных разбору спектаклей, которые идут на сцене Малого театра.*

**Т. Ю. Крупеникова,**  
начальник музейно-информационного отдела  
Малого театра



к пониманию Островского, пониманию глубины его пьес, и это все идет на пользу спектаклю». Занятый в пьесе С. Г. Сошников, комментируя исследования, выразил сожаление, что этой работы не было у актеров в руках в тот момент, когда они разбирали пьесу: «Современные люди живут не только личными отношениями, но активно работают и в юридической, банковской и прочих сферах. Для представления этих сфер в текстах Островского актерам иногда очень не хватает образования и осведомленности конкретно в этих областях. Результаты студенческих исследований помогли бы нам представить ситуации пьесы выпуклее и понятнее для современного зрителя». В. И. Бочкарев предложил включать аспекты, освещенные ребятами в исследованиях, в программку спектакля, «чтобы зрителям было проще понимать А. Н. Островского, ситуации и проблемы, поднятые в пьесах».

Еще одно направление реализации проекта на кафедре юриспруденции – проведение традиционного конкурса эссе, в рамках проекта посвященного цитатам из произведений А. Н. Островского. Студентам в качестве предмета для рассуждения были предложены фразы из пьес драматурга, имеющие философский подтекст, например: «На что богатым людям даны деньги и как богатому человеку прожить их следует, чтобы непостыдно мог стать он перед последним судом», «Нет хуже этого стыда, когда приходится за других стыдиться», «Пока человека не знаешь, так ему и веришь, а как узнаешь про дела его, так по делам ему и цена». В результате отбора по соответствию заданным критериям и системе антиплагиата в конкурсе приняли участие 54 эссе. По оценкам университетского жюри было выделено 12 лучших работ. Из них жюри Малого театра отметило четыре самых оригинальных эссе, и их авторы получили специальные дипломы. Начальник музейно-информационного отдела Малого театра Т. Ю. Крупенникова от имени членов театрального жюри высоко оценила исследования и конкурсные эссе студентов.

Магистрантов и аспирантов кафедры финансового менеджмента и финансового

права заинтересовала пьеса «Бесприданница». Жизненный опыт дипломированных специалистов и осознанный взгляд на искусство через призму сформированных управленческих навыков позволили участникам проекта не только серьезно погрузиться в сюжет социально-философской драмы «Бесприданница», но и обнаружить в этом произведении многие аспекты актуальных сегодня проблем. Перед тем как провести анализ этой пьесы, было решено не только прочитать текст, но и просмотреть записи спектаклей, поставленных в разные периоды разными режиссерами. В процессе обсуждения увиденного и прочитанного участники проекта под руководством научного куратора – профессора кафедры финансового менеджмента и финансового права И. П. Гладиной поднимали вопросы финансовой зависимости и независимости, противопоставления мира денег, капитала искренности чувств, честности и нравственной чистоте. Студенты магистратуры и аспирантуры для всех образов драмы «Бесприданница» нашли отклик в современной реальности, и каждый по-своему, но в едином ключе отметил, как именно характеры героев могут быть воплощены в современных взаимоотношениях. Выпускники аспирантуры 2023 г. подготовили коллективное эссе



*Мы рассматриваем научно-исследовательский проект как особую форму обучения профессии. Обучение энергией искусства, классики. Наша ключевая задача – воспитать любовь студентов к городу, Отечеству. Уникальность проекта заключается в том, что науку городского управления мы попытались рассмотреть посредством русской литературы. Это дало возможность проанализировать накопившийся за столетия опыт управления городом. Очень важно, что этот проект объединил преподавателей и студентов всего университета в исследовательской деятельности, показал эффективность такого взаимодействия, искренний интерес к проводимому исследованию.*

**А. А. Александров,**  
проректор по высшему образованию  
и молодежной политике  
Университета Правительства Москвы



Сцены из пьесы «Таланты и поклонники» в исполнении студентов Университета Правительства Москвы (межкафедральный проект к 200-летию со дня рождения А. Н. Островского; фото А. Красавина, 2023 г.)

по ключевым, на их взгляд, цитатам, вызвавшим одновременно и возмущение, и желание обсудить их: «У меня ничего заветного нет; найду выгоду, так все продам, что угодно» – звучит в пьесе из уст Паратова. Вторая цитата – «всякому товару цена есть», произнесенная в драме Вожеватовым в адрес Ларисы Огудаловой, вызвала самый живой отклик. Эссе получилось очень глубоким, продуманным, эмоционально тонким, с критическим анализом характеров и ситуаций.

Студенты и преподаватели кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права остановили свой выбор на комедии А. Н. Островского «Таланты и поклонники», в основе которой лежит конфликт между творческим человеком (его талантом, самореализацией) и обществом, которое воспринимает талант потребительски, пренебрегает им. Как и в других произведениях А. Н. Островского, участники проекта увидели ситуации и взаимоотношения, которые можно наблюдать и в современном мире.

В качестве формы реализации проекта кафедра выбрала театрализованное представление. Постановочная группа, в которую вошли студенты направления «Государственное и муниципальное управление» профиля «Социально-культурное развитие мегаполиса», под руководством заместителя заведующего кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права М. В. Селемёновой

подготовили и показали избранные сцены из пьесы «Таланты и поклонники», иллюстрирующие наиболее значимые проблемы творческой среды. Авторский текст, выступающий комментарием к этим сценам, озвучивали антрепренеры, представшие перед зрителями в образах дельца, романтика, скептика, мецената и резонера.

Было выделено и разобрано пять основных проблем:

- зависимость сферы культуры от запросов аудитории;
- роль знакомств в построении карьеры в сфере культуры;
- зависть и соперничество в творческой среде;
- выбор: семья или карьера;
- компромисс как способ реализации.

Помимо работы на кафедрах, в рамках проекта проводились общеуниверситетские мероприятия. Преподаватели устраивали встречи, посвященные жизни и творчеству драматурга, в формате книжного клуба, создавали библиотечно-выставочные экспозиции.

Логическим завершением уникального общеуниверситетского научно-исследовательского проекта «Культурный код управления современным городом: наука и искусство. К 200-летию А. Н. Островского» стал круглый стол, который состоялся 21 марта 2024 г. в Университете Правительства Москвы.

# Вестник Университета Правительства Москвы

---

Журнал основан в 2003 г. До февраля 2017 г. издавался под названием «Вестник МГУУ».  
Выходит 4 раза в год.

## Главный редактор

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

## Редакционная коллегия

**Абрамов Р. А.**, доктор экономических наук  
(Московский городской педагогический университет)

**Александров А. А.**, кандидат исторических наук

**Брюханов Д. Ю.**, кандидат экономических наук  
(Государственный университет управления)

**Бабаева Ю. Г.**, кандидат юридических наук

**Вайсеро 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)

**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

**Фадеечева Г. В.**, кандидат экономических наук  
(Академия труда и социальных отношений)

**Царанов К. Н.**, кандидат медицинских наук

**Чихладзе Л. Т.**, доктор юридических наук  
(Российский университет дружбы народов  
имени Патриса Лумумбы)

**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».

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-81271 от 30 июня 2021 г.

Материалы подготовлены при информационной поддержке СПС «КонсультантПлюс». В оформлении статей использованы фотографии из архивов авторов. Перепечатка материалов номера без письменного разрешения редакции запрещена. Мнение авторов статей может не совпадать с мнением редакции.

## Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.

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

**Редакторы** Карпова Т. В., Орлова А. А.

**Переводчик** Колодников В. И.

**Корректор** Никитина Т. О.

**Компьютерная верстка** – Маликова В. В.

**Художественное редактирование,  
рисунок на обложке** – Дубровская Н. П.

0+

---

Тираж 500 экз.

Подписано в печать 28.06.2024.

Дата выхода в свет 12.07.2024.

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

Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 7787.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в ООО «Полиграфическая компания «ЭксПресс».

603104, Н. Новгород, ул. Медицинская, д. 26, пом. 1.

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», 2024

# Прием на программы высшего образования

Все новости об образовательных программах университета: [mguu.ru](http://mguu.ru).

## Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/профиль	
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление городским хозяйством</li> <li>Управление цифровыми проектами города</li> <li>Социально-культурное развитие мегаполиса</li> <li>Управление экосистемой государственных услуг и сервисов</li> </ul>	Очная, 4 года
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Государственная служба и кадровая политика</li> </ul>	Очно-заочная, 4,5 года
41.03.05 Международные отношения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Международные и внешнеэкономические связи</li> </ul>	Очная, 4 года
38.03.02 Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент российских и международных организаций (с углубленным изучением иностранных языков)</li> <li>Менеджмент государственных организаций и бизнес-структур</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление персоналом организации</li> </ul>	
38.03.03 Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление персоналом организации</li> </ul>	
38.03.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономика и финансы мегаполиса</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое регулирование государственного управления</li> <li>Правовое регулирование гражданско-правовых отношений</li> </ul>	
40.03.01 Юриспруденция	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое регулирование государственного управления</li> <li>Правовое регулирование гражданско-правовых отношений</li> </ul>	

## Магистратура

Направление подготовки	Магистерская программа	
38.04.04 Государственное и муниципальное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление развитием ЖКХ и благоустройства</li> </ul>	Очная, 2 года
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контрольно-надзорная деятельность</li> <li>Социально-культурные проекты современного города</li> </ul>	Заочная, 2,5 года
38.04.02 Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экспертиза в сфере закупок</li> <li>Управление государственными и корпоративными проектами</li> <li>Управление государственными и муниципальными закупками</li> <li>Корпоративное управление</li> </ul>	Очная, 2 года
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками</li> </ul>	Заочная, 2,5 года
38.04.03 Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегическое управление персоналом организации</li> </ul>	Заочная, 2,5 года
38.04.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление экосистемой городской экономики</li> </ul>	Очная, 2 года
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое обеспечение управления городом</li> </ul>	
40.04.01 Юриспруденция	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое обеспечение управления городом</li> </ul>	

## Аспирантура

Группа научных специальностей	Научная специальность	
5.2 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.2.6 Менеджмент</li> </ul>	Очная, 3 года

Университет Правительства Москвы



Россия, 107045,  
г. Москва, ул. Сретенка, д. 28  
тел.: +7 (495) 957-91-32  
факс: +7 (495) 957-91-27

[www.mguu.ru](http://www.mguu.ru),  
[info@mguu.ru](mailto:info@mguu.ru)  
[vk.com/mguu\\_ru](https://vk.com/mguu_ru)

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»

