

# Мастер-план как базовая идея городского развития

Олег Шапиро, сооснователь архитектурного бюро Wowhaus и один из ключевых разработчиков территориальных мастер-планов в России, беседует с генеральным директором ЦСП «Платформа» Алексеем Фирсовым о стратегическом значении мастер-планов для развития территорий.

*Олег Шапиро – руководитель архитектурного бюро Wowhaus, автор первых современных общественных пространств в Москве и в России, таких как Крымская набережная, Институт медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка», обновленный Парк Горького, Электротheater Станиславский, Музейный парк Политехнического музея, Инновационный культурный центр в Калуге, Ревитализация центра города Тулы, Театр имени Галиасгара Камала в Казани и др. Один из последних проектов – мастер-плана по туристическому развитию Тобольска, который рассчитан на 15 лет.*

**Алексей Ф.:** Давайте определимся, в чем основная идея мастер-плана? Часто возникает упрощенное представление: мастер-план как некий эскиз архитектурных решений.

**Олег Ш.:** Конечно, мастер-план намного шире архитектуры. Над ним работают экономисты, социологи, маркетологи, экологи. Но по традиции начиная с проекта большого Парижа, во главе таких команд стоит архитектор, хотя непосредственной архитектурной деятельности там немного.

Мастер-план – это пространственное воплощение стратегии социально-экономического развития и основа для диалога ключевых стейкхолдеров города власти, сообществ, бизнеса. На мой взгляд, это больше, чем документ – это процесс, он может начаться, но у него нет конца, задачи должны корректироваться по ходу. В этом отличие от генплана территории – это фиксированная история, пока его делают четыре года, согласуют, он уже устаревает на момент выхода.

Мастер-план предполагает в том числе нематериальные основания проектирования. Рассмотрим пример – Выкса. Молодежь не хочет оставаться в городе, потому что считает, что там есть лишь металлургический завод: ты либо металлург, либо лечишь металлурга, либо варишь кофе металлургу. Но по факту это уже совершенно не тот завод, который был когда-то. Сидит там в цеху в стеклянной будке один человек – наблюдатель, вообще вне процесса. А представление осталось. Такие города я бы назвал нео-индустриальными. Они отличаются значительным высвобождением труда: в разы уменьшилась численность людей, занятых на предприятии, хотя по экономическому вкладу эта группа по-прежнему не сравнима с остальным населением. А значит, город уже не может проектироваться вокруг комбината, он допускает полицентричность.

Возьмем второй пример – Нижнекамск. Насчет него есть несколько странных заблуждений. Есть представление, что у него проблема с нефтехимическими заводами – плохая экологическая ситуация. Но за последние 20 лет новые технологии привели к тому, что там все показатели в норме. По некоторым оценкам, вредность Москвы выше. Спросите его жителей, хорошо ли там? Нормально. Зеленый город, дети, безопасность. Хотят ли они уехать? Та часть, которая настроена на миграцию, по привычке ссылается на прежние стереотипы о грязном городе, хотя уезжать-то они хотят, конечно, не от экологии, а для поиска новых возможностей.

Но проблема роста привлекательности города решается, если мы воспринимаем его не как замкнутую среду, а как кластер. Рядом есть Набережные Челны и Елабуга. Вместе они образуют некое явление, типа амстердамской агломерации, просто другого уровня развития. Они привязаны к одному аэропорту. По сути, ведут образ жизни распределенного миллионника, но таковыми себя не считают, потому что им кажется, что там много чего не хватает – хотя у такого объединения есть все возможности.

**Алексей Ф.:** В этой ситуации у каждого элемента агломерации есть своя внутренняя идентичность (например, нефтехимия у Нижнекамска), но вместе они образуют еще одну, зонтичную идентичность. В таком случае проектировать надо весь кластер? Кстати, в Татарстане кластерный подход принят на уровне региональной стратегии.

**Олег Ш.:** Да, очевидно, но это сложно: разные администрации и прочее. Но когда мы говорим о мастер-плане Нижнекамска, мы думаем о специализации города в этой агломерации. Об использовании на каждой территории ее естественных и исторических преимуществ. Например, там есть Кама. Интересно, что в генплане 60-х годов была главная ось, которая выходит на Каму, дает доступ к реке. По каким-то причинам эта ось не прошла, добраться туда – прямо большая проблема. Река есть, а ее не видно – потерянная ценность. Нужна ревизия преимуществ каждой территории – актуальных и потенциальных для того, чтобы составить единую композицию.

**Алексей Ф.:** Здесь важно, что если мы расширяем границы, то меняем характер девелопмента и социальных программ – условно говоря, не режем территории по узким зонам ответственности власти и бизнеса (Нижнекамск – СИБУР, Набережные Челны – КАМАЗ), а консолидируем участников. Но вернемся к миграции. Можно ли за счет качества планирования менять демографическую

ситуацию? Мы как социологи наблюдали за Тобольском и зафиксировали, что удалось скорректировать потоки населения, уменьшилась настроенность на отъезд. Что там произошло значимого, с точки зрения пространственного развития?

**Олег Ш.:** Тобольск был важным городом для российской истории. Но Транссибирская магистраль прошла не в том месте, не повезло, и все переехало. Там в целом все хорошо. Но очень важно, чтобы человек видел себя на карте мира. Это проблема малых городов – их как бы нет. Это не Москва, не Париж. Поэтому сейчас в Тобольске, в Выксе появилось бесконечное количество фестивалей, мероприятий – это образует связь с остальным миром. Поэтому так важно открытие аэропорта. Ты, может быть, им не пользуешься, но знаешь, что у тебя эта возможность есть.

Но остались и нерешенные вопросы. Необходимо вернуть жизнь в Нижний Посад. «Крафт групп» сделала Базарную площадь, там неплохо, но не может одна площадь вдохнуть жизнь в покинутые территории. Безусловно, необходимы другие точки притяжения. Там есть Иртыш, с которым город никак не взаимодействует: один причал для парома. Мы работаем над этим.

**Алексей Ф.:** Сохранить историческое ядро – это одна задача. Но помимо него, есть еще ядро индустриальное, которое живет в своем цикле. Как соблюдается баланс интересов бизнеса и местного населения? Не только удерживать местных жителей, но и создавать точки притяжения для менеджмента из других регионов при этом?

**Олег Ш.:** Вопрос интеграции релокантов решается сложно. Не всегда работает идея создания специальной среды для менеджеров компаний, в которой они будут себя чувствовать, как в крупном

городе. Предназначенные для этого объекты могут быть не заполнены. По будням эти люди заняты работой, а на выходных уезжают из города. Но как только туда приезжает твоя семья – ты уже другой человек, и в этот момент возникают реальные потребности. Нужно воспринимать не человека в отдельности, а в комплексе его социальных связей, в первую очередь, близких. Проектировать город не только для специалистов, которые нужны бизнесу, но и людей нужных самому специалисту. Важна связность, о которой я уже говорил. Дальше возникает вопрос образования, жизненный шанс. Есть ли в городе хорошая школа, сильный институт? Я считаю это мощным градообразующим фактором. Это привлекает активных, ресурсных людей.

Насколько я знаю, СИБУР в Тобольске планирует еще одно большое производство. Ожидают около 10 тысяч строителей, инженеров – это активные, свободные от семейной жизни люди. Им нужны будут возможности для досуга. Качество населения тоже поднимется. Понятно, что 10 тысяч строителей не привезут за собой 10 тысяч постоянных жителей. Но, как показывает опыт крупных проектов, большие стройки запускают смежные производства, создают сервисную среду. Они могут раскрутить социально-потребительский механизм, дать толчок развитию комфортной среды, что, в свою очередь, может повлиять на рост северной миграции.

**Алексей Ф.:** Какие основные ошибки совершаются при проектировании масштабных трансформаций территорий?

**Олег Ш.:** На первом месте, мне кажется, слишком большая надежда на экспертное мнение. Выбирается несколько экспертов, они что-то придумывают, и, если они убедили в этом администрацию, дальше все ориентируется на эту главную единственную цель. Но эксперты – тоже живые люди. В этом смысле, возвращаясь к мастер-плану, он много чего меняет, если

мы относимся к нему не как к застывшему раз и навсегда документу. Мы можем исправить изначальные ошибки. Допустим, мы ошиблись с главным направлением, бьемся, деньги вкладываем – ничего не выходит. Если мы не идиоты – увидим, что жизнь развивается рядом, в другом направлении, и будем двигаться туда. Ошибочно думать, что можно сделать четкий план раз и навсегда и следовать ему, несмотря ни на что, а если не получается – нужно больше денег и усилий. Иногда не получается совсем по другим причинам.

**Алексей Ф.:** Какие бы вы могли отметить кейсы красивых городских трансформаций за последние годы в России и за рубежом?

**Олег Ш.:** Есть кейс, которым мы гордимся, – Тула. Тот случай, когда планируешь одно, а получается в два раза больше. Сделали набережную – эта территория 200 лет была не городской, но там сразу завелась жизнь. Сделали центральную улицу пешеходной. В городе вполне дееспособная администрация: появились деньги, и все это построилось очень быстро. А дальше новую жизнь нужно развивать. На сегодняшний день там примерно 20 новых ресторанов, шесть новых гостиниц. И люди туда едут, туризм выходного дня: с четверга по воскресенье невозможно протолкнуться. И это же удивительно – там ведь ничего нет: ни дворцов, ни моря, и речки-то нормальной нет. Мы ее прокопали, она красивая, но короткая. А народ ездит.

Из интересных мировых кейсов есть история Мадрида. Там была река в нижнем городе, вокруг нее ничего не было, только машины ездили. Они взяли 5 млрд евро, сделали парк – сейчас там нормальная жизнь, появилось дорогое жилье, новый кусок города. Или Хай-Лайн в Нью-Йорке. Я был там, когда только начинали – там хранили мясо, стояла вонь. А сейчас это один из самых дорогих районов. Хочу себя похвалить – это кейсы одного

порядка с Тулой. Есть еще удивительный пример Сеула. В городе была речка-вонючка. Ее засыпали, сделали городское большое шоссе. Спустя 10-15 лет все стали говорить об экологии, шоссе разобрали, восстановили реку, и сейчас там огромный линейный центр города, очень активный и популярный. Никогда не поздно признать свои ошибки.

**Алексей Ф.:** Подведу черту: мастер-план – это идея развития города и платформа коммуникации ключевых стейкхолдеров – городских сообществ, власти, бизнеса. Это не только фиксированный документ, но процесс, который предполагает сценарность и пластичность. Он в ряде случаев не должен быть замкнут границей одной территории, предполагать кластерный подход. Таким успешные кейсы городского развития, как Тобольск, Выкса, Тула и другие – следствие сочетания разработанной идеи и органичности местной жизни.