

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ В МОСКВЕ И ВЕДУЩИХ ГОРОДАХ МИРА

ПУБЛИЧНЫЙ ОТЧЕТ



The Boston Consulting Group (BCG) — международная компания, специализирующаяся в управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году, сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из более чем 90 офисов в 50 странах. Более подробную информацию можно найти на нашем сайте www.bcg.com.

В России BCG работает с 1990 года, офис в Москве был открыт в 1994 году. Компания BCG в России сотрудничает с крупнейшими организациями во всех отраслях экономики страны. Дополнительную информацию можно найти на нашем сайте bcg.com.



ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ В МОСКВЕ И ВЕДУЩИХ ГОРОДАХ МИРА

ПУБЛИЧНЫЙ ОТЧЕТ

ОЛЬГА БЕЗРУКОВА

ВЛАДИСЛАВ БУТЕНКО

ВИКТОР ЕРМАКОВ

ИВАН КОТОВ

АНДРЕЙ МАВРЕНКОВ

КОНСТАНТИН ПОЛУНИН

ЙОХАН РЕХ

АНДРЕЙ ТИМОФЕЕВ

СОДЕРЖАНИЕ

- 5 **КОМФОРТНАЯ ГОРОДСКАЯ СРЕДА КАК ФАКТОР БЛАГОПОЛУЧИЯ НАСЕЛЕНИЯ МЕГАПОЛИСОВ**
 - 5 Качество городской среды как составляющая качества жизни
 - 5 Ключевые элементы комфортной городской среды
 - 8 Как измерить комфортность городской среды?

- 10 **МОСКВА В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ КООРДИНАТ С ДРУГИМИ МЕГАПОЛИСАМИ: УСПЕХИ И ДОСТИЖЕНИЯ**
 - 10 Москва сегодня
 - 11 Москва: пройденный путь
 - 11 Достижения Москвы в сфере развития городской среды
 - 15 Как повлияли изменения инфраструктуры Москвы на горожан

- 17 **МОСКВА-2025: ГОРОДСКАЯ СРЕДА БУДУЩЕГО**
 - 17 Выбор курса
 - 18 Москва-2025: город, в котором хочется жить
 - 22 Хочешь достичь прогресса — управляй траекторией движения

- 23 **ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ДЕТАЛЬНЫЙ СПИСОК КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ КАРТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

- 24 **ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОСТУПНОСТИ И КАЧЕСТВА, ПОВЕДЕНИЯ ГОРОЖАН И ВОСПРИЯТИЯ ИМИ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ В МОСКВЕ И СРАВНИМЫХ ГОРОДАХ, 2017**

КОМФОРТНАЯ ГОРОДСКАЯ СРЕДА КАК ФАКТОР БЛАГОПОЛУЧИЯ НАСЕЛЕНИЯ МЕГАПОЛИСОВ

Качество городской среды как составляющая качества жизни

Одна из важнейших задач, стоящих сегодня перед большинством стран, — научиться конвертировать богатство в качество жизни населения. Как показывают наши исследования, уровень национального благосостояния далеко не всегда напрямую коррелирует с тем, насколько благополучными ощущают себя граждане. Одни страны богаты, но население в них не удовлетворено жизнью, другие же — менее состоятельны, но люди в них чувствуют себя счастливее.

В отчете «Проблема конвертации богатства страны в благополучие населения»¹ отмечается, что успешно справиться с этой задачей нелегко для любого государства, вне зависимости от степени зрелости его экономики. Проведя анализ 162 стран по 44 различным показателям, наши эксперты определили те из них, которые эффективно конвертируют свое богатство в благополучие собственных граждан (на рис. 1 они расположены выше красной черты), и те, которым пока что сделать это не удается.

В условиях продолжающейся урбанизации, когда доля городского населения планеты стремительно приближается к 60%², и крупные городские агломерации и мегаполисы играют все более значимую роль в жизни людей, качество жизни населения страны невозможно рассматривать отдельно от качества жизни горожан. В этом контексте способность создать комфортную городскую среду — как существенный фактор качества жизни горожанина — становится необходимой для любой страны, которая стремится к благополучию своих граждан.

Более того, для таких крупнейших мегаполисов как Москва, комфортная городская среда является важным драйвером развития и роста конкурентоспособности, ввиду необходимости привлечения и удержания талантов (см. врез «Конкуренция городов за таланты»).

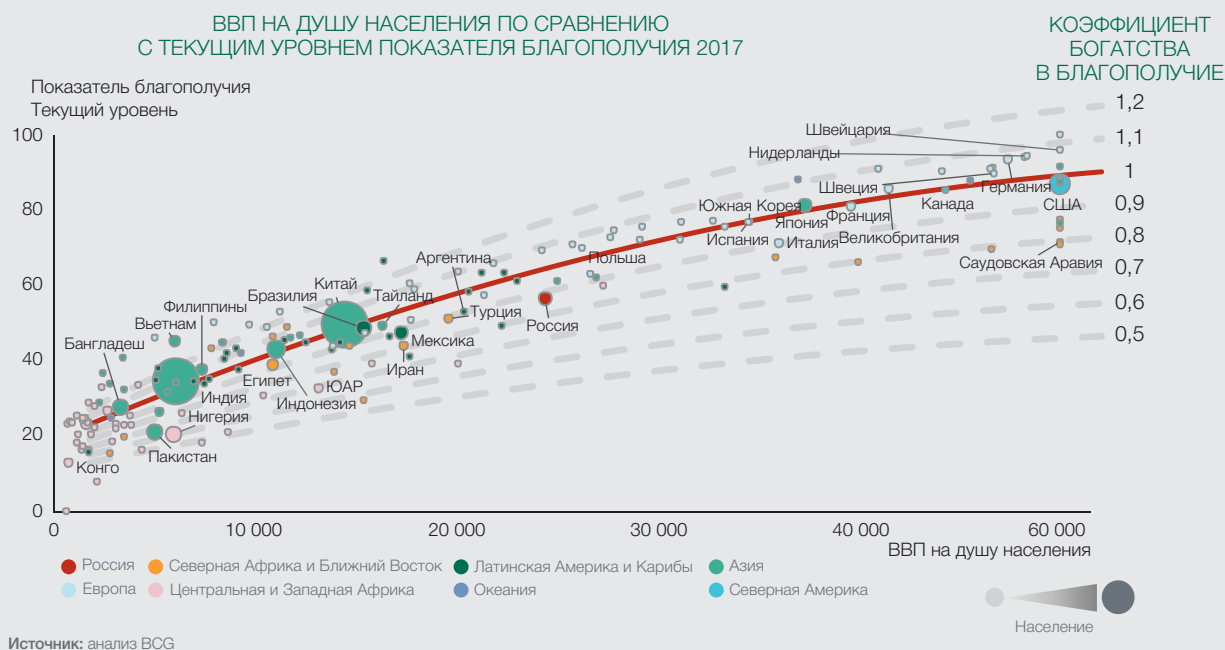
Ключевые элементы комфортной городской среды

Один из наиболее весомых факторов, определяющих способность города привлекать таланты, — наличие в нем комфортной среды для проживания. На сегодняшний день единого определения комфортной городской среды

1. The Challenge of Converting Wealth into Well-Being, BCG, август 2017 г.

2. Отчет The World's Cities in 2016, ООН, 2016 г.

Рис. 1 | Конвертация богатства в благополучие населения различных стран мира



не существует. В международной практике встречаются другие понятия со схожим смыслом: *liveability* или *quality of living*³, включающие довольно широкий набор элементов. В частности, для их оценки могут быть использованы такие показатели, как температурный комфорт, наличие видов опасных животных и насекомых, риск природных катаклизмов, уровень бюрократии, валютное законодательство и т. д.

В России⁴ используется более узкое определение комфортной городской среды.

3. С английского «качество жизни»

4. Государственный приоритетный проект «Формирование комфортной городской среды»

Оно включает в себя качественное содержание города, благоустройство дворов, создание и благоустройство общественных пространств⁵.

В рамках настоящего исследования список элементов комфортной городской среды был определен на основании трактовки, принятой в российской практике, как наиболее применимой. Всего мы выделили шесть элементов, объединив их в три основные категории (рис. 3):

1. Дом и двор – элементы, связанные с местами проживания горожан.

5. <http://gorodsreda.ru/gorodskaya-sreda/>

Рис. 3 | Шесть элементов комфортной городской среды, сгруппированные по трем категориям



Источник: анализ проектной команды BCG

КОНКУРЕНЦИЯ ГОРОДОВ ЗА ТАЛАНТЫ

«Какие инструменты позволяют городам выиграть конкурентную борьбу за таланты? Анализ причин миграции высококвалифицированных специалистов говорит о том, что два ключевых фактора, которые побуждают их к переезду, и на которые могут влиять городские власти, – это возможности для талантов (как экономические, так и с точки зрения самореализации) и качество жизни.

В частности, социологические исследования причин миграции высококвалифицированных кадров из РФ и стран Европы, а также результаты фокус-групп, проведенных в рамках данного исследования, говорят о том, что <...> в числе [наиболее значимых] показателей качества жизни опрошенные специалисты отметили доступность социальной инфраструктуры, качество образования и медицины, экологию, возможности для досуга и отдыха, а также проникновение современных технологий.

<...> Характер глобальной конкуренции между мегаполисами меняется,

фокус смещается на их способность создавать условия для привлечения талантов. Для того, чтобы переманить их к себе, город должен, прежде всего, обеспечить качество жизни для талантов и их семей, а также предоставить возможности для их самореализации: создать новые умные рабочие места, построить благоприятную среду для ведения предпринимательской деятельности, обеспечить инклюзивность и равные возможности для каждого.

<...> Успешные мегаполисы формируют конкурентное преимущество за счет того, что им удается воспроизвести самоподдерживающийся процесс (см. рис. 2): они создают условия для талантов, таланты рождают новые идеи и концепции, привлекающие деньги умных инвесторов, наличие в городе высококачественного человеческого и финансового капитала стимулирует разработку и развитие технологий, а это, в свою очередь, создает новые возможности для работы и самореализации талантов, привлекая их в город».

Рис. 2 | Новая экономика — новая модель конкуренции мегаполисов



Источник: BCG, Исследование конкурентоспособности Москвы в сфере новой экономики

2. Транзитные пространства — элементы, связанные с перемещениями горожан из одного объекта в другой, либо внутри объекта⁶, и обеспечение их безопасности во время таких перемещений.
3. Точки притяжения — элементы, связанные с объектами и территориями, которые горожане используют для времяпрепровождения вне дома.

Как измерить комфортность городской среды?

Можно предложить несколько подходов к измерению уровня комфортности городской среды. Во-первых, в качестве единой (интегральной) оценки можно использовать рейтинг, такой как The Global Liveability Ranking (EIU) или Quality of Living City Ranking (Mercer). Преимущество рейтингов заключается в том, что они, как правило, охватывают широкий перечень городов и обновляются на регулярной основе. Например, рейтинг EIU включает более 140 городов и обновляется ежегодно. В то же время главный недостаток такого подхода к оценке уровня комфортности городской среды заключается в том, что большинство подобных рейтингов основываются на экспертных оценках, а не на измеримых количественных показателях, и вышеприведенные примеры — не исключение.

Другим подходом к единой оценке может быть использование какого-либо обобщенного показателя, измеряющего отношение горожан к территории или силу социальных связей в рамках этой территории. Примером могут служить показатели обобщенного доверия или чувства общности⁷. Такие показатели строятся на основании социологических опросов населения и позволяют оценить городскую среду не с точки зрения ее объективных характеристик, а с точки зрения влияния, которое

она оказывает на горожан — чувствуют ли они себя в безопасности, комфортно ли им находиться на территории и проводить там свободное время, позволяют ли условия чаще контактировать с соседями по дому, двору, району. В то же время значение таких показателей в большой степени зависит от методики проведения опроса, поэтому полученные результаты не всегда можно использовать для проведения сравнений между городами.

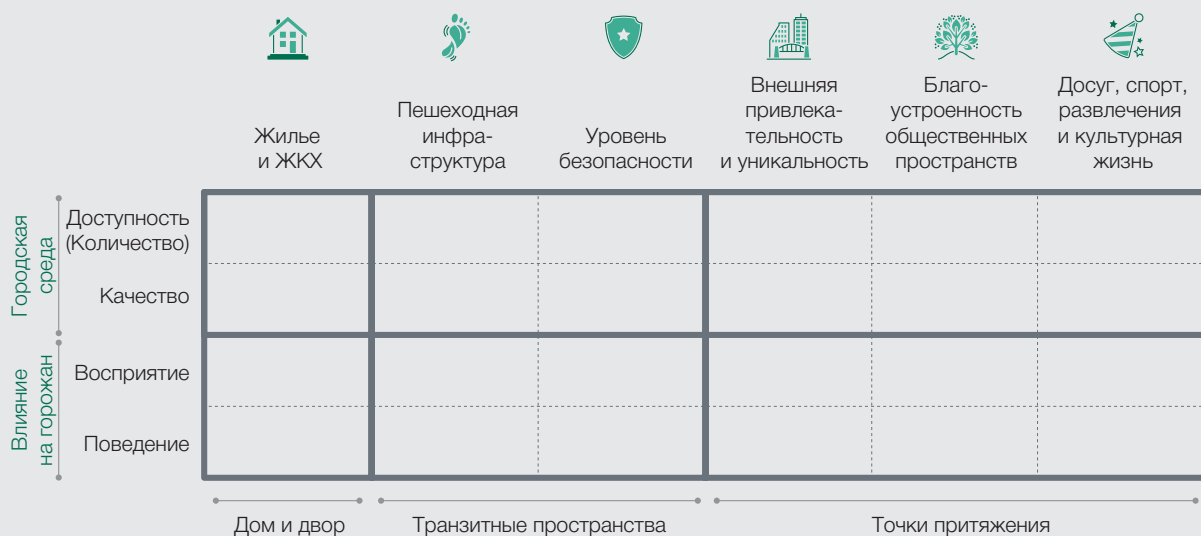
В-третьих, можно использовать методику детальной оценки по широкому набору количественных показателей. Эта методика позволяет как измерить параметры доступности и качества городской среды, так и оценить влияние этой среды непосредственно на горожан. К параметрам среды можно отнести количественные характеристики имеющейся в городе инфраструктуры, например, общую площадь парков. Степень влияния на горожан измеряется исходя из оценки имеющегося спроса на эту инфраструктуру. Данная оценка показывает, насколько эффективно инвестиции в благоустройство города конвертируются в положительное восприятие и изменения в поведении горожан. Коэффициент эффективности такой конвертации, по сути, и является основным показателем востребованности и качества городской инфраструктуры. Наконец, эта оценка подходит как для обобщенного, так и для более детального сравнения городской среды различных городов, в том числе на уровне отдельно взятых показателей. В связи с перечисленными преимуществами, именно этот подход и был выбран для данного исследования.

Для определения сильных сторон и направлений для улучшений в городской среде мы сравнили Москву с 11 мегаполисами, находящимися на разных континентах и сопоставимых по уровню дохода и численности населения: Гонконгом, Лондоном, Мехико, Нью-Йорком, Парижем, Сан-Паулу, Сеулом, Шанхаем, Берлином, Сингапуром и Токио.

Сравнение производилось по всем шести элементам комфортной городской среды

6. Перемещение горожан на личном и общественном транспорте в рамках данного исследования не входило.
7. См., например, исследование «Механика Москвы. Исследование городской среды», Московский институт социально-культурных программ, 2015 г.

Рис. 4 | Матрица сравнения городов



Источник: анализ проектной команды BCG

(столбцы матрицы сравнения городов на рис. 4). Для каждого из элементов мы сравнивали характеристики городской среды – их доступность (например, протяженность пешеходных зон) и качество (например, пригодность улиц для прогулок), и степень влияния этих элементов на жителей – исходя из восприятия (например, семантика высказываний горожан о пешеходных зонах) и поведения (например, активность пользователей в социальных сетях, связанная с пешеходной инфраструктурой).

Всего для сравнения городов было задействовано 45 показателей, 15 из которых являются уникальными и были разработаны специально для целей данного исследования с использованием инструментов

геоаналитики и анализа социальных сетей (см. полный список показателей в приложении №1).

По результатам сравнения каждый элемент был окрашен в определенный цвет: зеленый (если результат города в топ-50% относительно бенчмарков), желтый (от 50% до 75% включительно) и красный (хуже 75% бенчмарков). В итоге для каждого города мы получили карту конкурентоспособности – матрицу с элементами, окрашенными в разные цвета, которая позволяет оценить конкурентную позицию города по каждому из элементов городской среды, а также сделать вывод, конвертируются ли инвестиции в инфраструктуру города в реальные положительные результаты для его жителей.

МОСКВА В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ КООРДИНАТ С ДРУГИМИ МЕГАПОЛИСАМИ:

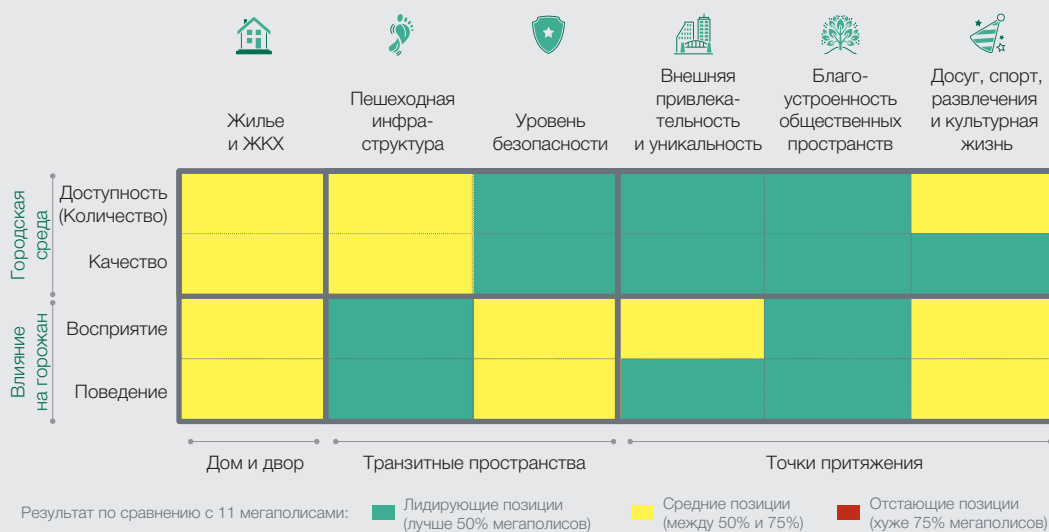
УСПЕХИ И ДОСТИЖЕНИЯ

Москва сегодня

Составленная по результатам сравнения карта конкурентоспособности Москвы (рис. 5) демонстрирует, что на сегодняшний день основные конкурентные преимущества российской столицы в сравнении с другими мегаполисами – это высокий уровень безопасности, привлекательный внешний облик города, благоустроенность общественных пространств, а также обширные возможности в сфере досуга.

В то же время, как мы видим, Москва показывает не лучшие результаты в сфере ЖКХ и отстает по качеству и доступности пешеходной инфраструктуры. Кроме того, Москва недостаточно эффективно использует инфраструктурные инвестиции в качестве рычага влияния на восприятие и поведение горожан по уровню безопасности, внешней привлекательности и уникальности, а также досугу, спорту, развлечениям и культурной жизни.

Рис. 5 | Карта конкурентоспособности Москвы 2017 относительно 11 сравнимых мегаполисов



Источник: анализ проектной команды BCG

В целом, в сравнении с другими ведущими мегаполисами мира по большинству элементов комфортной городской среды Москва занимает средние позиции (между 50% и 75% бенчмарков). Далее мы рассмотрим, какой путь Москва прошла, чтобы прийти к этому результату, и где она находилась с точки зрения доступности и качества инфраструктуры и влияния на горожан относительно ведущих мировых мегаполисов 7 лет назад.

Москва: пройденный путь

С 2011 г. в выстраивании комфортной городской среды Москва продвигалась в системной логике, повышая благоустроенность жилых домов и придомовых территорий, улучшая транзитные пространства и создавая новые точки притяжения. Благодаря такому подходу, за прошедшие 7 лет Москва достигла существенных успехов, продемонстрировав заметный рост обеспеченности города качественной инфраструктурой по большинству элементов городской среды (рис. 6). Положительный эффект от этих изменений уже хорошо заметен – благоустройство Москвы повлекло за собой улучшение восприятия и изменение поведения горожан по многим элементам городской среды.

Далее будет рассмотрено, что именно Москва сделала для повышения доступности и качества городской среды, и проведена оценка влияния этих усилий на восприятие и поведение горожан.

Достижения Москвы в сфере развития городской среды

Жилье и ЖКХ (область 1 на рис. 6): повышение качества жилья на фоне отставания в сфере ЖКХ

В период 2011-2017 гг. в Москве в 12 раз упало число обращений в Диспетчерскую ЖКХ (с 6600 до 511), был заменен каждый пятый лифт¹. В результате по показателю «доступность качественного жилья» городу удалось подняться до уровня Берлина, Сингапура и Парижа. Однако, отставание в сфере ЖКХ – высокая стоимость коммунальных услуг относительно размера дохода граждан и низкое качество самих услуг – привело к тому, что, в целом, по элементу городской среды «Жилье и ЖКХ» Москва все еще занимает средние позиции.

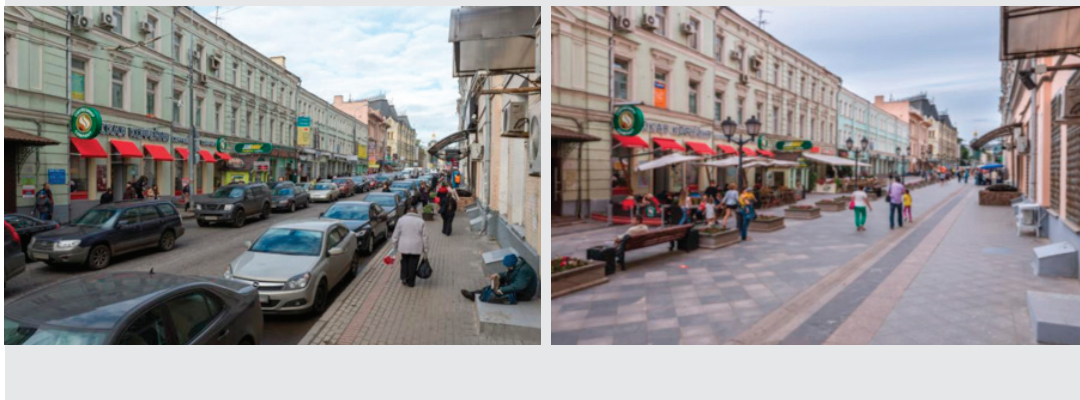
1. Свыше 20 000 из 110 000 лифтов; источник: комплекс городского хозяйства, mos.ru

Рис. 6 | Динамика изменения конкурентоспособности Москвы относительно 11 сравнимых городов в 2011-2018 гг.



Источник: анализ проектной команды BCG по результатам сравнения Москвы с другими мегаполисами

Рис. 7 | Улица Рождественка в 2015 г. до благоустройства (слева) и после — в 2017 г. (справа)



Пешеходная инфраструктура (область 2 на рис. 6): доступность и качество пешеходной инфраструктуры выросли заметно, но недостаточно

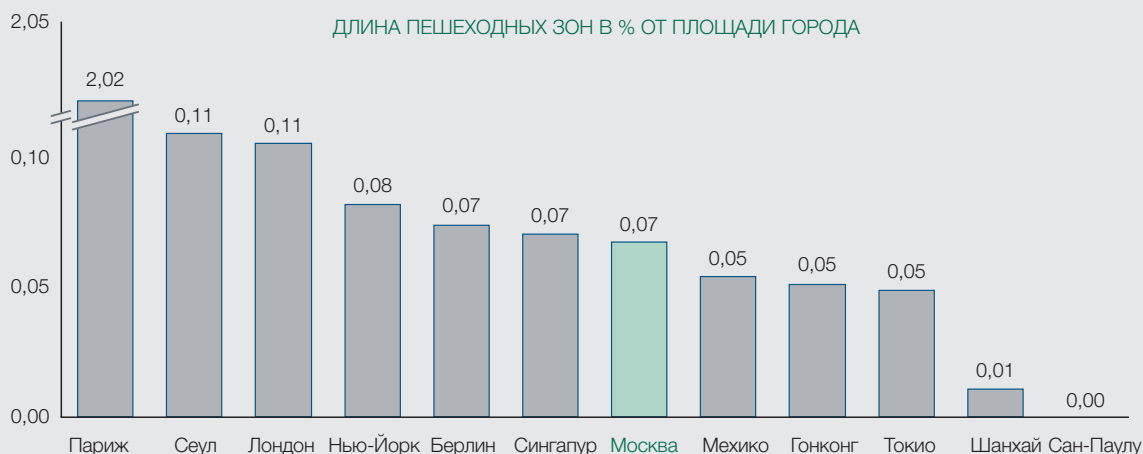
Москва показала значительный прогресс по развитию пешеходной инфраструктуры: с 2011 г. длина пешеходных улиц в Москве увеличилась более чем в пять раз². Если сравнивать Москву с ведущими мировыми

2. С 1,3 до 7 км: в 2011 — ул. Старый Арбат; в 2017 г. — улицы Никольская, Третьяковский проезд, Рождественка, Кузнецкий мост, Камергерский пер., Тверской проезд, Столешников пер., Климентовский пер., Пятницкий пер., Большой Толмачевский пер., Ордынский тупик, Лаврушинский пер., Старый Арбат, Рыбный пер., Богоявленский пер.

мегаполисами по длине пешеходных зон в процентах от общей площади города, она находится на 7-м месте среди сравнимых мегаполисов. По этому показателю неоспоримым лидером является Париж, который опережает выбранные для сравнения города, включая Москву, более, чем в 20 раз (рис. 8). При этом по показателю «пригодность улиц для прогулок³» Москва находится на средних позициях.

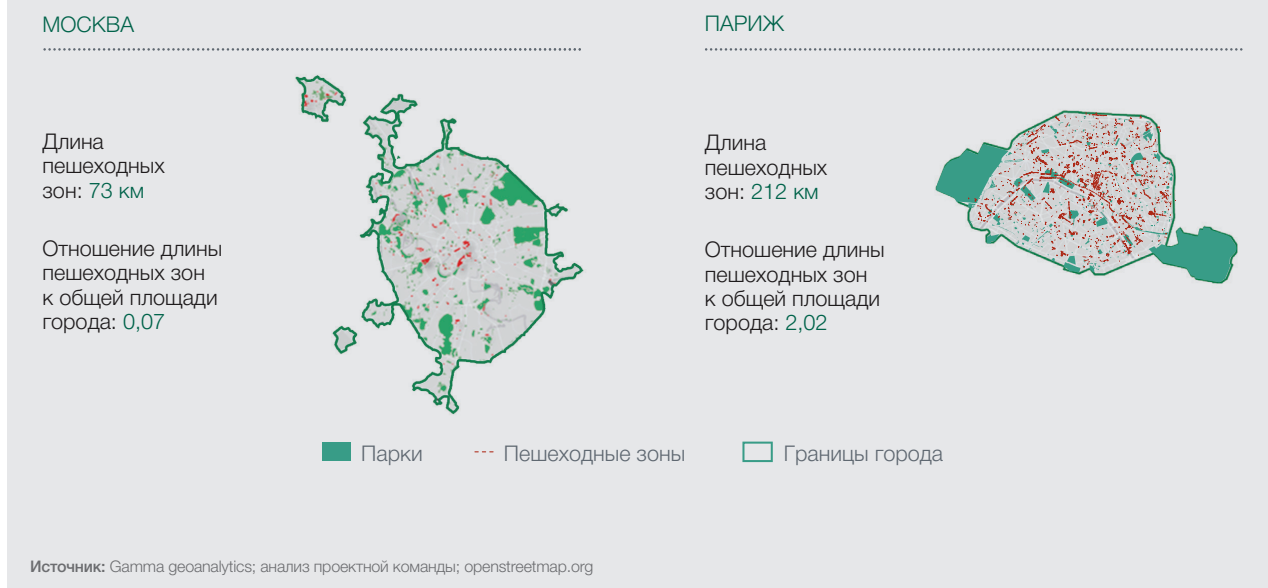
3. Пригодность улиц для прогулок оценена с помощью индекса “walkability score”, основанного на экспертной оценке 2thinknow и включающего в себя такие элементы как комфорт, безопасность и связанность пешеходной инфраструктуры

Рис. 8 | Позиция Москвы по показателю «длина пешеходных зон в % от общей площади города» относительно 11 сравниваемых мегаполисов



Источник: Gamma geoanalytics; анализ проектной команды BCG; openstreetmap.org

Рис. 9 | Длина и плотность пешеходных зон в Москве и мегаполисе-лидере Париже



Исходя из этих показателей, в карте конкурентоспособности по элементу «пешеходная инфраструктура» Москве присвоена средняя позиция.

Уровень безопасности (область 3 на рис. 6): лидирующие позиции по освещенности улиц и числу установленных камер

Один из важнейших параметров безопасности города — уровень освещенности улиц. Так, в период 2011–2017 гг. в Москве наружным освещением были оснащены свыше 16 тыс. объектов, что вывело город в пятерку самых освещенных в мире⁴. Второй ключевой параметр — системы видеонаблюдения. В Москве на сегодня установлено 160 тыс. камер, что больше чем в Нью-Йорке, Париже и Берлине, и позволило городу занять 5-е место по количеству установленных камер на квадратный километр. Благодаря этим мерам по элементу городской среды «уровень безопасности» Москва занимает лидирующие позиции.

Внешняя привлекательность и уникальность (область 4 на рис. 6): значительный рывок за счет введения единого дизайн-кода, реставрации и подсветки

По числу значимых достопримечательностей Москва занимает второе место среди сравнимых мегаполисов, уступая только Токио. За 2011–2017 гг. в городе был введен единый дизайн-код для рекламных вывесок, число зданий с архитектурно-художественной подсветкой увеличилось в четыре раза⁵ (пример см. на рис. 10), а также было отреставрировано около 1000 объектов культурного наследия⁶ (пример см. на рис. 11). Благодаря проделанной работе по элементу городской среды «внешняя привлекательность и уникальность» Москва вышла на лидирующие позиции наряду с Лондоном и Парижем.

Благоустроенность общественных пространств (область 5 на рис. 6): 2-е место по количеству и площади парков

За последние годы общее число парков в Москве выросло в два раза⁷, в том числе было создано несколько знаковых парков (например, парк «Зарядье», рис. 12). Это позволило Москве войти

5. В 2011 г. 532 объекта было оборудовано архитектурно-художественной подсветкой, в 2017 г. — более 2143;

6. Отреставрировано 983 объекта культурного наследия. Источник: комплекс городского хозяйства, mos.ru

7. Источник: пресс-релиз «Сергей Собянин: За последние несколько лет в столице стало вдвое больше парков», mos.ru

4. Данные mos.ru

Рис. 10 | Триумфальная площадь в 2015 г. до благоустройства (слева) и после — в 2017 г. (справа)

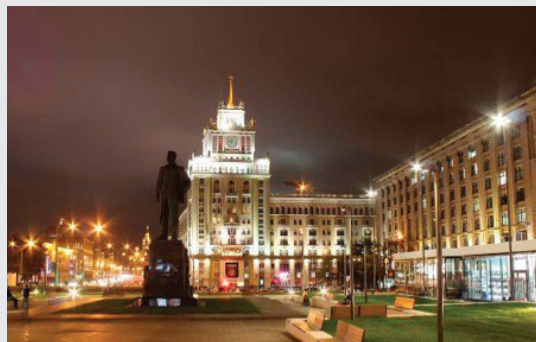


Рис. 11 | Особняк Боля-Гутхейля в 2013 г. и после реставрации в 2017 г.



Рис. 12 | Строительная площадка в 2009 г. (слева) и парк «Зарядье» в 2017 г. (справа)

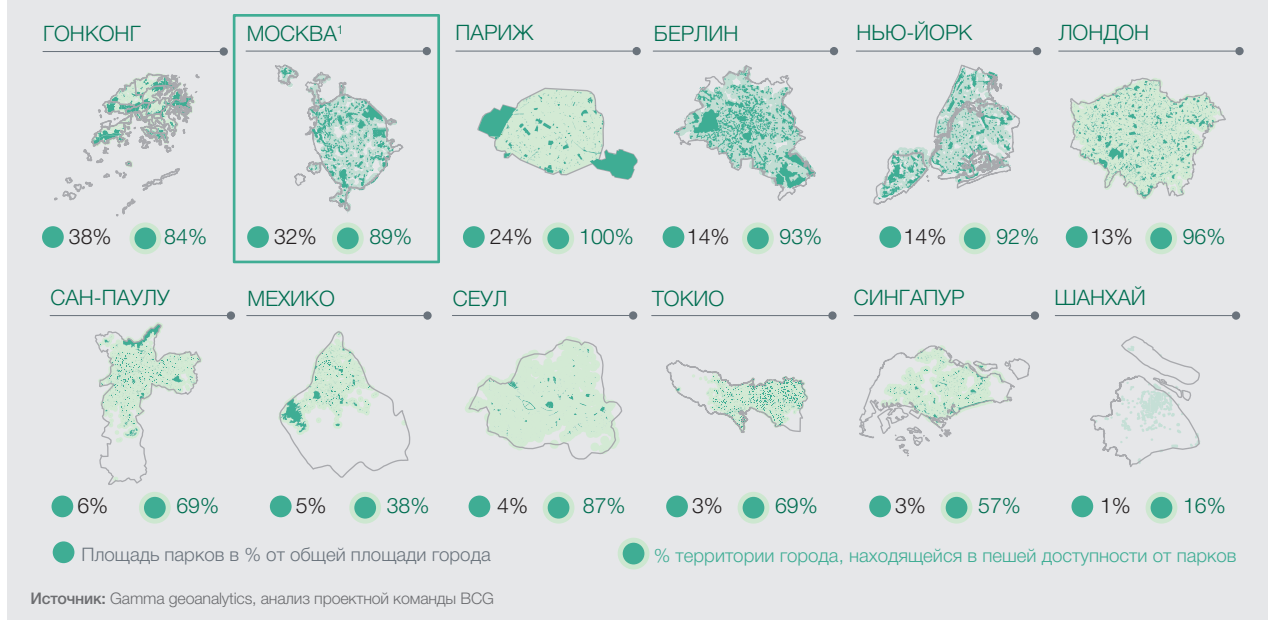


в число мировых лидеров по площади парков от общей площади города (заняв второе место среди сравнимых мегаполисов) и площади зон в пешей доступности парков (рис. 13). В связи с этим, на сегодняшний день по элементу городской среды «благоустроенность

общественных пространств» Москва занимает лидирующие позиции.

Досуг, спорт, развлечения и культурная жизнь (область 7 на рис. 6): большое количество фестивалей на фоне средней обеспеченности спортивной инфраструктурой

Рис. 13 | Площадь парков от общей территории города и площадь зон в пешей доступности от парков для 12 сравниваемых мегаполисов



В 2011-2017 гг. бесплатные городские фестивали проводились в Москве в среднем каждые 2 дня⁸, что сравнимо с частотой проведения фестивалей в Берлине, являющемся одним из мировых лидеров по данному показателю (пример см. на рис. 14). Кроме того, с 2013 г. в Москве стало в 4 раза больше станций велопроката.⁹ По обеспеченности города прочей спортивной инфраструктурой (спортивные площадки, футбольные поля и т.п.) Москва занимает средние позиции по сравнению с другими городами.

Как повлияли изменения инфраструктуры Москвы на горожан

Благоустройство Москвы повлекло за собой определенные улучшения в восприятии и изменения в поведении горожан (рис. 15). По результатам оценки, можно констатировать, что по элементам «пешеходная инфраструктура» и «благоустройство общественных пространств» Москва успешно конвертировала инвестиции в инфраструктуру в изменение восприятия и поведения горожан (рис. 6, области 8 и 11).

8. 1 172 бесплатных городских фестивалей проведено в Москве с 2011 по 2017 гг.

9. С 79 станций в 2013 до 350 в 2017 г.; Источник: Департамент спорта и туризма города Москвы; mos.ru

Рис. 14 | Большой театр во время проведения фестиваля «Круг света»



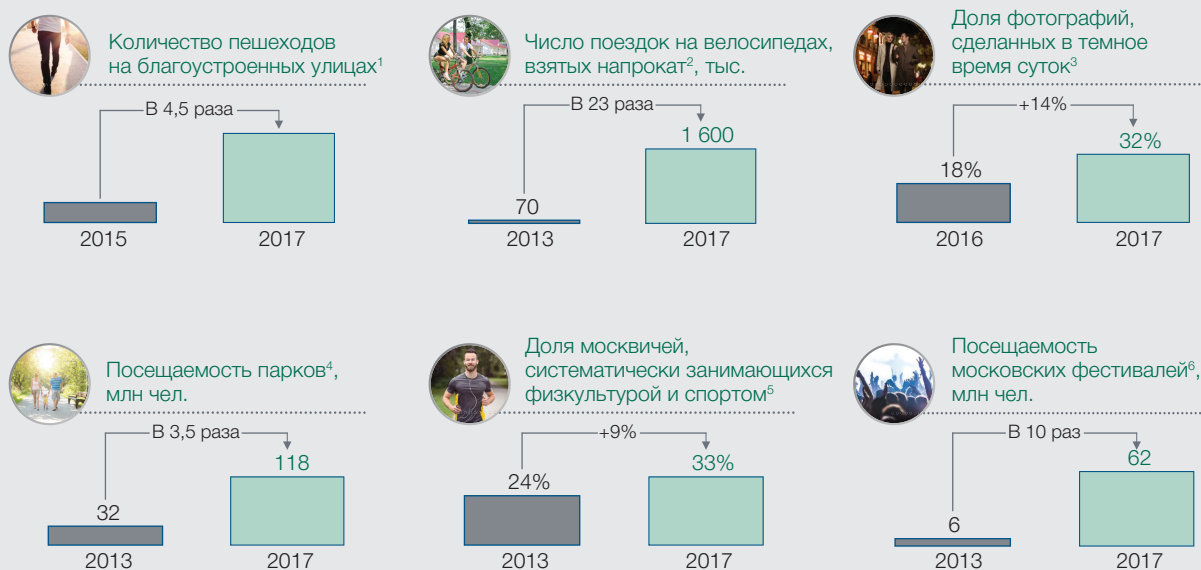
- Число пешеходов на благоустроенных улицах выросло в среднем в 4,5 раза¹⁰.
- Москвичи стали в 23 раза чаще пользоваться велопрокатом¹¹.
- Теперь каждое третье фото на благоустроенных улицах сделано в темное время суток¹².

10. Источник: Департамент транспорта Москвы.

11. Источник: mos.ru.

12. Источник: КБ «Стрелка» – среднее значение по улицам и площадям: Н. Арбат, Тверская, Новинский бульвар, Садовая-Кудринская, Большая Садовая, Садовая-Триумфальная, Петровские линии, Большой Кисловский, Малая Дмитровка, Таганская.

Рис. 15 | Изменения в поведении москвичей за 2013-2017 гг.



Источник: фокус-группы; 1. mos.ru; 2. Департамент транспорта Москвы; 3. КБ «Стрелка» – среднее значение по улицам и площадям: Н. Арбат, Тверская, Новинский бульвар, Садовая-Кудринская, Большая Садовая, Садовая-Триумфальная, Петровские линии, Большой Кисловский, Малая Дмитровка, Таганская; 4. Департамент культуры Москвы; 5. Департамент спорта и туризма города Москвы; 6. Департамент экономической политики и развития Москвы

- Каждый третий москвич стал заниматься физкультурой и спортом¹³.
- Москвичи стали в 10 раз чаще ходить на фестивали¹⁴.
- Выручки новых бизнесов на благоустроенных пешеходных улицах и в знаковых парках

Основная цель инвестиций в благоустройство – повышение уровня комфорта горожан, однако они также дают экономический эффект в виде дополнительного поступления денежных средств в бюджет за счет:

- Дополнительной выручки торговых предприятий и предприятий общественного питания благодаря большей привлекательности для туристов и проведения бесплатных городских фестивалей. Так, поступления в бюджетную систему Москвы за счет туризма и проведения событийных мероприятий составили 97,9 млрд руб. в 2017 году¹⁵.

Однако, несмотря на такие заметные изменения в поведении москвичей и существенный экономический эффект от инвестиций в благоустройство, в городе еще сохраняется значительный потенциал для дальнейших улучшений. Москве еще предстоит пройти большой путь по конвертации инвестиций в развитие инфраструктуры в положительное отношение и изменение поведения горожан, что в свою очередь позволит еще больше пополнять бюджет города для финансирования дальнейших изменений.

13. Источник: департамент спорта и туризма города Москвы.

14. Источник: департамент спорта и туризма города Москвы.

15. Источник: отчет «Туристические и экскурсионные потоки и экономический эффект от туризма», департамент экономической политики и развития города Москвы, январь 2018

МОСКВА-2025: ГОРОДСКАЯ СРЕДА БУДУЩЕГО

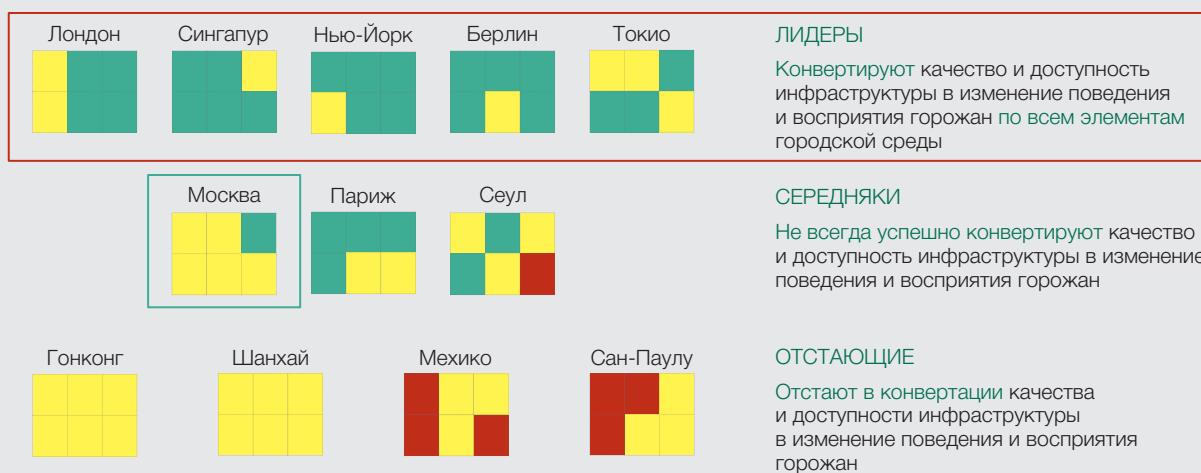
Выбор курса

В результате сравнения карт конкурентоспособности мы разделили города на три группы по степени успешности конвертации инвестиций в инфраструктуру в положительное восприятие и поведение их жителей (рис. 16):

1. Города-лидеры – высокий коэффициент конвертации.
2. Города-средняки – средний коэффициент конвертации.
3. Города-отстающие – низкий коэффициент конвертации.

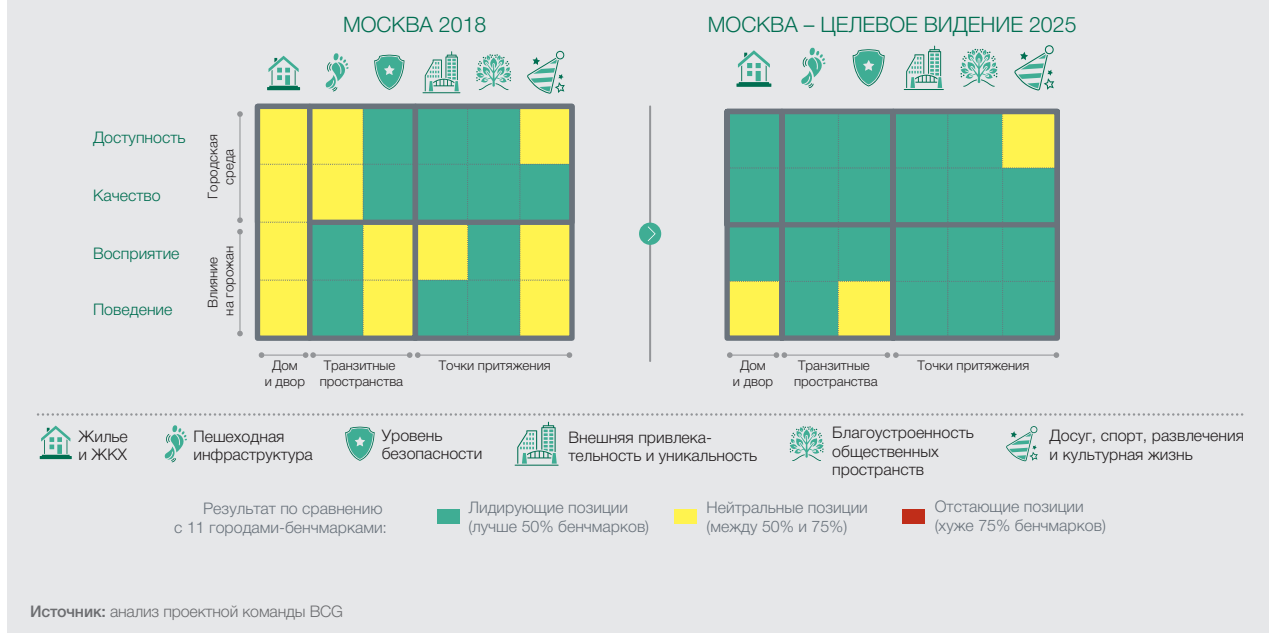
Достижения, которых добилась Москва за последние семь лет, позволили ей занять уверенную позицию среди городов-средняков, наравне с Парижем и Сеулом,

Рис. 16 | Укрупненные карты конкурентоспособности 12 городов



Источник: анализ проектной команды BCG

Рис. 17 | Карты конкурентоспособности текущего состояния Москвы и целевого видения на 2025 г.



и обогнать группу отстающих городов, в которую вошли Гонконг, Шанхай, Мехико и Сан-Паулу.

В то же время мы уверены в том, что одна из наиболее приоритетных целей, которые Москва должна поставить перед собой, — повысить уровень комфортности городской среды до уровня городов-лидеров (Лондона, Сингапура, Нью-Йорка, Берлина и Токио). Для достижения этой цели был предложен план на ближайшие 7 лет, который позволит корректировать направление и обеспечивать эффективность проводимых городом инициатив и мероприятий.

В рамках подготовки указанного плана мы также составили карту конкурентоспособности для целевого видения Москвы на горизонте 2025 г. (рис. 17).

Москва-2025: город, в котором хочется жить

На основании сравнения текущей карты конкурентоспособности Москвы с картой конкурентоспособности целевого видения, мы определили приоритетные — с нашей точки зрения — области развития города на ближайшие семь лет

(рис. 18). Анализ лучших практик показал конкретные решения, которые другие мегаполисы использовали в этих областях, и которые могут быть реализованы в Москве. Опрос ведущих российских и международных экспертов в области урбанистики помог оценить применимость опыта таких лучших практик и выработать рекомендации, учитывающие локальную специфику Москвы. Также при определении приоритетности целевых областей развития мы учитывали результаты опросов москвичей.

В итоге мы выделили три основные области развития города до 2025 г.:

- **Дом и двор** (область 1 на рис. 18): необходимо повышать качество условий проживания и уровень предоставляемых услуг и проводить информационные кампании по повышению культуры использования подъездов и дворов, а также культуры принятия решений на уровне мини-сообществ (домовых комитетов).
- **Транзитные пространства** (область 2 на рис. 18): необходимо повышать обеспеченность города качественной пешеходной инфраструктурой и вне-

Рис. 18 | Приоритеты изменений для Москвы



Источник: анализ проектной команды BCG

дирать современные технологии обеспечения безопасности, а также проводить информационные кампании для улучшения восприятия уровня безопасности и качества транзитных пространств.

- **Точки притяжения** (область 3 на рис. 18): необходимо повышать внешнюю привлекательность общественных пространств, разнообразие и качество досуга, и параллельно с этим повышать эффективность и простоту коммуникации для улучшения восприятия и изменения поведения горожан.

На основании указанных трех областей была разработана программа развития комфортной городской среды Москвы, состоящая из 14 направлений (рис. 19):

1. **Уютный двор без машин** — благоустроенный, чистый двор без машин с разнообразной инфраструктурой (столы, скамьи, детские и спортивные площадки, парковки для велосипедов и т. д.)¹.

1. Концепция «двор без машин» подразумевает полный перенос парковок из дворов домов в специально выделенные места (многоуровневые или подземные парковки, парковки с другой стороны дома, парковки на уровне земли с построением над ними второго уровня и вынесением двора на него)

2. **Безопасный, удобный и красивый подъезд** — подъезды, качественно отремонтированные и современно обустроенные для максимального комфорта жильцов (постаматы, помещения для безопасного хранения велосипедов и детских колясок и индивидуальные ячейки долгосрочного хранения для каждой квартиры), а также для их безопасности (видеокамеры вместо консьержей).

3. **Доступное, надежное и удобное ЖКХ** — оснащение домов современным оборудованием и техникой для повышения качества предоставляемых услуг ЖКХ и создание условий для развития конкурентного бизнеса по управлению жилой недвижимостью.

4. **Цифровой дом — высокотехнологичный и эффективный** — популяризация централизованного портала и приложения для управления домом и ЖКХ и переход на умные счетчики.

5. **Мой дом — мне не все равно** — активное развитие мини-сообществ (домовых комитетов) на уровне подъезда, дома и района для проведения

информационных кампаний и организации общедомовых событий.

6. **Город для пешеходов** — обеспечение комфорта пешеходного движения за счет увеличения площади пешеходного пространства и развития пешеходной инфраструктуры.
7. **Чистота под ногами и не только** — меры по предотвращению загрязнения улиц, включая проведение информационных кампаний, введение соответствующих штрафов, и т. д.
8. **Спокойствие днем и ночью** — переход на умные фонари, оснащение общественных пространств оборудованием для экстренных случаев; проведение информационных кампаний для улучшения восприятия населением уровня безопасности; установка тревожных кнопок и развитие стартапов в области безопасности в городе.
9. **Зеленый город** — увеличение площади зеленого покрова города и развитие инфраструктуры парков.
10. **Современный образ города** — позиционирование Москвы как одной из архи-

тектурных столиц мира, привлечение талантливых и известных архитекторов, художников и дизайнеров, участие в международных конкурсах и проведение масштабных коммуникационных кампаний.

11. **Река как центр культуры и отдыха** — повышение количества пешеходных набережных и развитие их инфраструктуры; оборудование летних пляжей и обеспечение развлекательных программ.
12. **Спортивный город** — установка во дворах и в парках многофункциональных спортивных площадок и площадок специального типа для альтернативных видов спорта; проведение спортивных фестивалей и мероприятий международного уровня.
13. **Город-праздник** — повышение качества и уровня городских фестивалей и организация крупномасштабных культурных событий.
14. **Ваш электронный гид по городу (приложение «Москва на ладони»)** — создание и популяризация единого цифрового приложения с полной

Рис. 19 | 14 направлений развития Москвы

Направления развития

ДОМ И ДВОР

- 1 Уютный двор без машин
- 2 Безопасный, удобный и красивый подъезд
- 3 Доступное, надежное и удобное ЖКХ
- 4 Цифровой дом – высоко-технологичный и эффективный
- 5 Мой дом – мне не все равно

ТРАНЗИТНЫЕ ПРОСТРАНСТВА

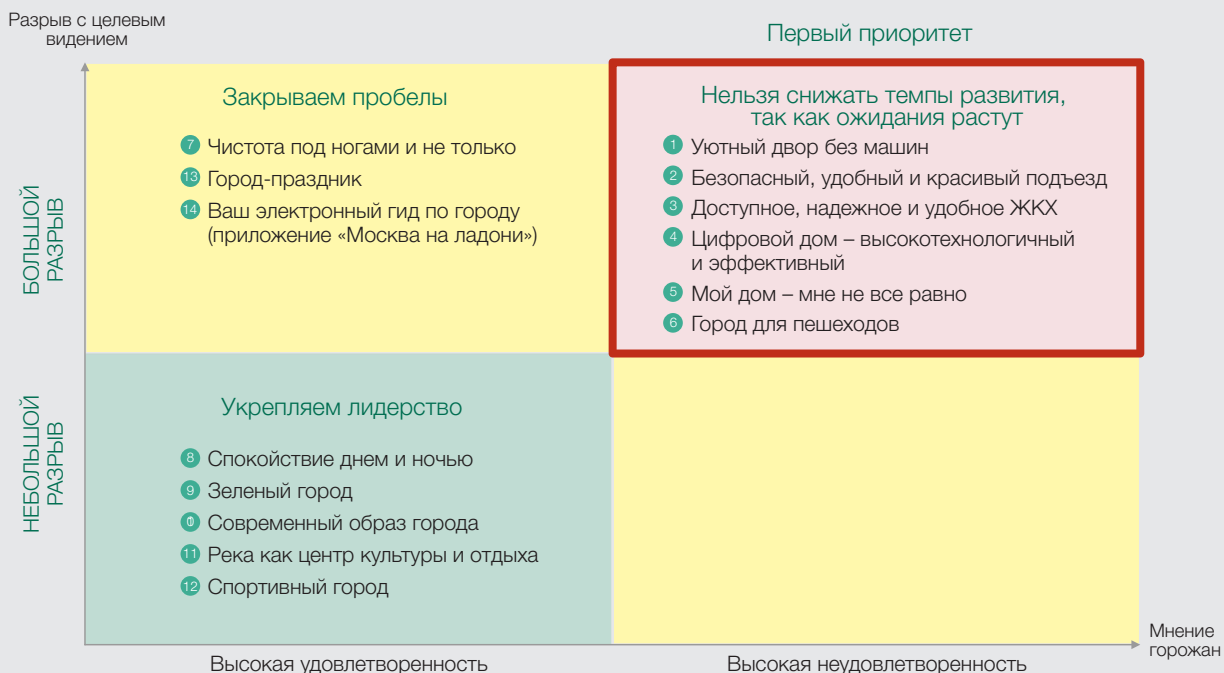
- 6 Город для пешеходов
- 7 Чистота под ногами и не только
- 8 Спокойствие днем и ночью

ТОЧКИ ПРИТЯЖЕНИЯ

- 9 Зеленый город
- 10 Современный образ города
- 11 Река как центр культуры и отдыха
- 12 Спортивный город
- 13 Город-праздник
- 14 Ваш электронный гид по городу (приложение «Москва на ладони»)

Источник: фокус-группы, интервью с экспертами, анализ лучших практик, анализ проектной команды BCG

Рис. 20 | Приоритизация направлений развития Москвы



Источник: результаты проведения фокус-групп, интервью с экспертами, анализ лучших практик, анализ проектной команды BCG

информацией обо всей инфраструктуре и событиях города и возможностью покупки билетов, бронирования и оплаты проката.

Описанные 14 направлений развития Москвы охватывают весь периметр комфортной городской среды, однако столь большое количество не позволит эффективно контролировать их одновременную реализацию. Поэтому для выбора наиболее приоритетных направлений мы использовали два критерия:

1. Разрыв с целевым видением – насколько длинный путь предстоит пройти для достижения цели.
2. Мнение горожан – насколько остро стоит данная проблема для горожан и насколько высока степень их неудовлетворенности текущим состоянием этого направления.

Результаты оценки приведены на рис. 20.

Реализация этих наиболее приоритетных направлений значительно изменит Москву и комфортность жизни в ней. Жители и их дети станут больше времени проводить в благоустроенных дворах своих домов, полностью закрытых от машин и обеспеченных инфраструктурой для всех возрастов. Подъезды станут безопаснее, чище, а специальные помещения для хранения велосипедов и колясок освободят коридоры и лестничные площадки. Модернизация ЖКХ снизит аварийность и уменьшит расходы граждан, развитие конкурентного бизнеса по управлению жилой недвижимостью повысит скорость, эффективность и качество уборки и ремонта помещений и дворовой территории. Горожане станут меньше ездить на личных автомобилях, а вместо этого начнут пользоваться альтернативными видами индивидуального и общественного транспорта и будут чаще и больше гулять по расширяющейся сети пешеходных зон, сидеть в кафе и общаться с друзьями и семьей.

Хочешь достичь прогресса — управляй траекторией движения

Разработанная карта конкурентоспособности показала себя как эффективный инструмент оценки текущего уровня комфортности городской среды и формирования целевого видения для города. Однако она также может использоваться в дальнейшем для управления изменениями:

- Как инструмент измерения прогресса в развитии городской среды — для количественной оценки по широкому

набору показателей и сравнения Москвы с другими городами.

- Как инструмент измерения эффективности конвертации инвестиций в улучшение восприятия и изменение поведения горожан — для оценки востребованности инфраструктуры города.
- Как инструмент корректировки траектории развития — для определения приоритетов будущих изменений и улучшений.

Приложение 1: Детальный список количественных показателей для составления карт конкурентоспособности



	ЖИЛЬЕ И ЖКХ	ПЕШЕХОДНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	УРОВЕНЬ БЕЗОПАСНОСТИ	ВНЕШНЯЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ И УНИКАЛЬНОСТЬ	БЛАГОУСТРОЕННОСТЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ	ДОСУГ, СПОРТ, РАЗВЛЕЧЕНИЯ И КУЛЬТУРНАЯ ЖИЗНЬ
Доступность	Доступность хорошего жилья Стоимость услуг ЖКХ относительно размера дохода Срок выплаты займов при покупке жилья типового размера	Длина пешеходных зон в % от площади города	Количество камер видеонаблюдения Доля освещенных улиц Количество уличных фонарей	Количество осветительных мероприятий Наличие стандартизированной политики вывесок Количество значимых достопримечательностей города	Обеспеченность города парками Наличие парков в пешей доступности Обеспеченность общественными туалетами	Количество бесплатных городских фестивалей Количество спортивных площадок Доступность спортивной инфраструктуры Доступность культурной инфраструктуры
Качество	Аварийность жилого фонда Качество водоснабжения Качество энергоснабжения Оценка качества воды Качество городской уборки	Пригодность улиц для прогулок	Использование умных фонарей, технологии Распознавания лиц, доступность тревожных кнопок, дефибрилляторов	Достопримечательности ЮНЕСКО	Разнообразие инфраструктуры крупнейших парков Разнообразие инфраструктуры крупнейших пешеходных набережных	Количество крупных фестивалей (международный формат) Разнообразие развлечений внутри города (театры, кинотеатры, музыкальные представления)
Восприятие	Восприятие качества питьевой воды Восприятие чистоты города	Положительная/отрицательная семантика (контент-анализ постов в Instagram)	Индекс безопасности Восприятие спокойствия ночной жизни и качества ночного освещения	Положительная/отрицательная семантика (контент-анализ постов в Instagram)	Восприятие качества парков Положительная/отрицательная семантика (контент-анализ постов в Instagram)	Положительная/отрицательная семантика (контент-анализ постов в Instagram)
Поведение	Количество типов активности жителей во дворе (анализ фото в Instagram)	Популярность пешеходной инфраструктуры (анализ фото в Instagram)	Уровень преступности Популярность ночной жизни (анализ фото в Instagram)	Популярность основных достопримечательностей (анализ фото в Instagram)	Популярность парков (анализ фото в Instagram)	Популярность досуговой инфраструктуры (анализ фото в Instagram)

Источник: анализ проектной команды BCG

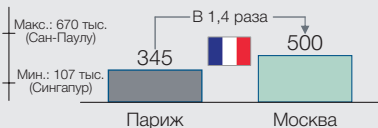
Приложение 2. Сравнение показателей доступности и качества, поведения горожан и восприятия ими городской среды в Москве и сравнимых городах, 2017

ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТУПНОСТИ И КАЧЕСТВА:



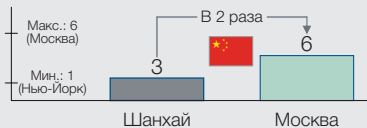
Москва заняла 2-е место среди сравнимых мегаполисов по количеству уличных фонарей

Количество уличных фонарей в городе, тыс.



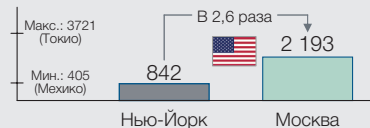
Москва заняла 1-е место среди сравнимых городов по количеству световых шоу

Количество осветительных мероприятий в год



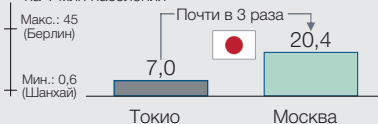
Москва заняла 2-е место по количеству значимых достопримечательностей города (достопримечательности, музеи, природа)

Количество значимых достопримечательностей города (достопримечательности, музеи, природа)



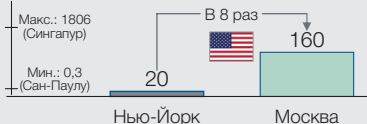
Москва вышла на 3-е место по количеству городских фестивалей на 1 млн населения — между Парижем и Лондоном

Количество городских фестивалей в год на 1 млн населения



Москва входит в пятерку городов с наибольшим количеством камер видеонаблюдения на квадратный километр

Количество камер наблюдения на кв. км¹



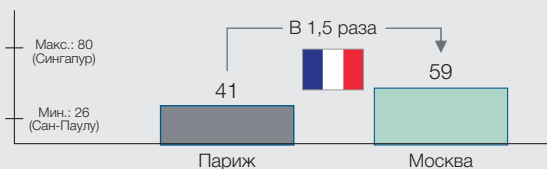
¹ С учётом площади Москвы до расширения 2012 г.
Источник: анализ проектной команды BCG

ПОКАЗАТЕЛИ ВОСПРИЯТИЯ И ПОВЕДЕНИЯ:



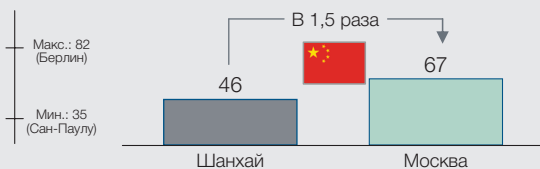
Средняя оценка удовлетворенности чистотой в городе у москвичей в 1,5 раза выше, чем у жителей Парижа

Индекс восприятия чистоты города¹



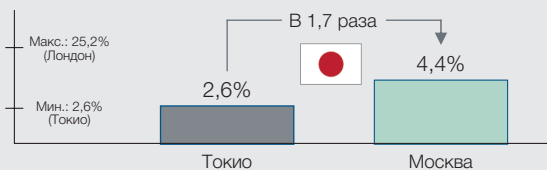
Средняя оценка удовлетворенности качеством парков у москвичей в 1,5 раза выше, чем у жителей Шанхая

Индекс восприятия качества парков¹



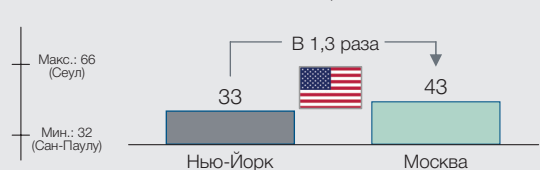
В Москве процент велолюбителей почти в два раза выше, чем в Токио

% велолюбителей от всего населения



Средняя оценка удовлетворенности ночным освещением у москвичей в 1,3 раза выше, чем у жителей Нью-Йорка

Индекс восприятия спокойствия ночной жизни и качества ночного освещения¹



¹ Индекс восприятия, принимающий значения от 0 до 100, где 0 — плохое восприятие, 100 — хорошее
Источник: анализ проектной команды BCG



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Абу-Даби

Амстердам

Астана

Атланта

Афины

Бангалор

Бангкок

Барселона

Берлин

Богота

Бостон

Брюссель

Будапешт

Буэнос-Айрес

Варшава

Вашингтон

Вена

Гамбург

Гонконг

Даллас

Денвер

Детройт

Джакарта

Доха

Дубай

Дюссельдорф

Женева

Йоханнесбург

Калгари

Канберра

Касабланка

Кельн

Киркленд

Копенгаген

Куала-Лумпур

Лагос

Лима

Лиссабон

Лондон

Лос-Анджелес

Луанда

Мадрид

Майами

Манила

Манхэттен-Бич

Маунтин-Вью /

Кремниевая

долина

Мельбурн

Мехико

Милан

Миннеаполис

Монреаль

Монтеррей

Москва

Мумбай

Мюнхен

Нагоя

Нью-Дели

Нью-Джерси

Нью-Йорк

Окленд

Осло

Париж

Пекин

Перт

Питтсбург

Прага

Рим

Рио-де-Жанейро

Сан-Паулу

Сантьяго

Сан-Франциско

Сеул

Сидней

Сингапур

Сиэтл

Стамбул

Стокгольм

Тайбэй

Тель-Авив

Токио

Торонто

Филадельфия

Франкфурт

Хельсинки

Хошимин

Хьюстон

Цюрих

Ченнаи

Чикаго

Шанхай

Штутгарт

Эр-Рияд