

Н.Ю. ЯСЬКОВА – д.э.н., профессор,  
заведующая кафедрой  
Инвестиционно-строительного бизнеса РАНХиГС

## СТРАТЕГИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА

*Познайте других и познайте себя: безопасный триумф.  
Познайте природу и познайте ситуацию: полный триумф  
Сунь Цзи, IV в. до н.э.*

В статье исследуется значение и формат пространственно-территориального девелопмента как организационно-экономического механизма развития городской среды. Метод стратегической фокусировки и формализации реализован в рамках логики стратегического анализа пространственно-территориального развития городской недвижимости

The article focuses on significance and format of space-territorial development as economic-organizing mechanism of urban environment elaboration. Method of strategy focusing and formalization is implemented within the frames of strategic analysis logic of space-territorial elaboration of urban environment.

Ключевые слова: пространственная реструктуризация, девелопмент, стратегия развития, городская среда, устойчивое развитие, организационно-экономическая надежность, планирование, организационно-экономический механизм, стратегическая формула, целевая матрица

Key words: space restructuring, development, development strategy, urban environment, sustainable development, economic-organizing reliability, planning, economic-organizing mechanism, strategic formula, purpose matrix.

Одним из самых непредсказуемых и трудно преодолеваемых вызовов развитию современного общества становится отстающая от потребностей структура капитальных фондов. Особенно напряжена ситуация в крупных городах. Инфраструктурная недвижимость отстает от социальной и производственной, производственная выносится за городскую черту, городское пространство поглощается торговыми и офисными центрами, жилые районы все больше становятся «спальными», экологические ниши сужаются, диспропорции нарастают, делая среду жизнедеятельности в городах невыносимой, а проблему развития городской недвижимости первостепенной...

*Тормоз развития или фактор роста...*

Достижение адекватного качества городской среды становится эпицентром поиска эффективного механизма взаимодействия государства и населения, проведения институциональных, финансово-экономических, социальных и образовательных реформ. В этой связи существенно изменяется це-

левой вектор развития и обеспечения качества городской среды. Эволюция взглядов на ее развитие привела к пониманию, что управление этим процессом существенно шире, чем организация разработки генплана. Его рамки зоннируют город, определяют направления реструктуризации всех видов городской недвижимости, задают стратегические цели процессам девелопмента городской недвижимости. В рамках реструктуризации городской среды девелопмент, как способ инвестиционно-строительной деятельности, приобретает *пространственно-территориальный характер, реализуемый в программном формате*. Между тем, фиксация в генплане исключительно качественных параметров пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости необходима, но недостаточна для принятия стратегических решений, ибо умалчивает об эффективности затрат на комплексное развитие недвижимости. Применительно к оценке городской среды жизнедеятельности речь идет об уровне комплексной экологической, инновационной, социальной и экономической эффективности, необходимой и достаточной для обеспечения устойчивого экономически эффективного инновационного развития современных городов. Именно в этом контексте и возник один из «бестселлеров» современной экономической науки и неотъемлемый ингредиент теории устойчивого развития – *пространственно-территориальный девелопмент среды*. Это может быть культурная, научная или бизнес-среда, среда жизнедеятельности в планетарном, страновом, региональном, городском и др. форматах.

Современные представления все чаще фокусируют изучение процессов развития в городах. Именно их взлеты или деградация определяют деловую активность окружающих территорий, именно они первыми принимают социальные и экологические вызовы, выявляют лидеров, в них зарождаются смыслы и идеи развития, проверяются инновации, стартуют проекты... Поэтому города становятся в ряде случаев реальными факторами роста, а зачастую превращаются в тормоз развития, «омертвляя» капитал, поддерживая регрессирующие жилищно-коммунальные фонды и убыточную социальную сферу. От чего же зависит характер влияния состояния городской среды на направленность трендов развития? Что общего у городов лидеров и аутсайдеров? Почему вопреки ожиданиям один из красивейших и перспективных портовых городов Европы г. Марсель за последние 40 лет превратился в самый криминальный и неблагоустроенный город Франции? В противовес ему, вот уже 40 лет сохраняет высочайшие темпы развития, многократно добавляя в список рекордов Гиннеса новые уникальные объекты, г. Дубай. При этом не просто сохраняя природу, но развивая ее потенциал. Это касается: кратного расширения береговых линий и сооружения искусственных островов с безупречной системой жизнеобеспечения; успешного преодоления природных вызовов - отдаленности практически единственного источника пресной воды более, чем на 25 км от эпицентров потребления; пустынного климата, требующего решения проблем опреснения водных ресурсов; нивелирования угроз песчаных бурь и штормов, представляющих угрозу безопасности и др. Что отличает российские города Калугу и Брянск, в прошлом индустриально

развитые, имеющие высокотехнологические промышленные кластеры, обладающие удобным месторасположением и сходными природно-климатическими, социально-трудовыми характеристиками? Калуга за последнее десятилетие не просто удержала, но существенно развила свой промышленный потенциал, заняв лидирующие позиции в области машино- и автомобилестроения. Брянск же превратился в депрессивный город.

Почему и главное что затормозило или ускорило развитие? Не заметить стратегической фокусировки программ, принципов и стимулов развития города в пустыне или города, продолжающего и развивающего индустриальную направленность, невозможно. Равно как невозможно не обратить внимание на хаотичное развитие Марселя. Миграционные потоки сформировали национальные городские конклавы, вынудив коренное население покинуть город. Высоквалифицированные кадры и наиболее активные слои горожан г. Брянска также предпочли трудоустроиться в не столь отдаленной и активно развивающейся столице.

Совершенно очевидно, что все примеры успеха и неудач невозможно списать исключительно на удачу или невезенье. Конечно, во всех случаях имело место счастливое стечение обстоятельств: найденная нефть в Дубае; оптимальная отдаленность от Центра, производственный потенциал и исторически сложившийся статус Калуги, как индустриально развитого, связанного с космонавтикой города. Тем не менее, гораздо важнее оказались способность этих городов последовательно реализовывать и капитализировать появляющиеся возможности, четкое видение направления развития и гибкости, в совокупности необходимых для того, чтобы воспользоваться этими возможностями. Все приведенные примеры объединяет один общий главный признак: наличие разумно сформулированной и эффективно реализованной *стратегии пространственно-территориального девелопмента городской среды и городской недвижимости*, в частности.

Пространственно-территориальный девелопмент (ПТД) недвижимости, рассматриваемый в контексте принадлежности и основы среды жизнедеятельности современных городов, следует понимать как организационно-экономический механизм профессиональной деятельности органов власти, заказчиков – застройщиков с участием общественных организаций, профессиональных объединений и населения *по расширенному воспроизводству городских фондов недвижимости*. Расширенное воспроизводство целесообразно трактовать в рыночных условиях как *капитализацию недвижимости*. Это позволяет акцентировать внимание на доходных характеристиках недвижимости. Применительно к пониманию сущности пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости подчеркнем, что развитие осуществляется на едином земельно-имущественном комплексе в рамках управления жизненным циклом городских территорий. Также важно, что ПТД недвижимости вовлекает в оборот все виды городских активов и реализуется в программном формате. Его стратегия позволяет сфокусировать не только все имеющиеся ресурсы (материальные и нематериальные, выступающие как возможности), но и деятельность всех участников формирования

городской среды. Между тем, эти стратегии не всегда существуют в виде однозначно зафиксированного плана, но во всех случаях успеха наблюдается четкая направленность, основанная на ясном понимании и выстраивании «правил игры» и обостренном осознании того, какие именно маневры помогут *получить, сохранить и приумножить преимущество*.

Следуя сформированной логике, можно утверждать, что по существу низкое качество среды жизнедеятельности в целом и городской среды в частности является следствием тактики стихийной балансировки на грани хаоса в отсутствии стратегии, внятных, ясных для всех, а главное преемственных и последовательно реализуемых целей, глубокого понимания изменений во внешней среде, и безусловно объективной оценки потенциала комплексных ресурсов развития. Кроме того, фундаментальным фактором успеха стала реализация не столько маркетингового подхода, сколько принципов *дримкетинга*,\* создающего новое качество взаимодействия человека и городской среды (общества и природы), реализующего и капитализирующего *образ безопасной, приумножающей имеющийся потенциал развития, комфортной модели жизнедеятельности и бесконфликтного взаимодействия субъектов и систем жизнеобеспечения*. С точки зрения автора именно дримкетинг становится основным подходом к формированию стратегии пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости. Мечты превратить дубайскую пустыню в оазис, а калужские холмы в космодромы предопределили и сфокусировали последующее развитие. Стратегия придала ему целесообразный характер.

Для понимания потенциала стратегического формата определим значение термина «стратегия». Общепринята трактовка стратегии как планирование способов, с помощью которых достигаются поставленные цели. Но как только мы переходим от общих понятий стратегии к более точному определению, оно должно отражать особенности предметной области, в которой реализуется стратегия. Природа стратегии зависит также от стабильности и предсказуемости той окружающей среды, в которой она используется. К примеру, в устойчивой окружающей среде 1960-х гг. стратегия городского развития была связана с детальными планами. В условиях высокой экономической турбулентности внешней среды последних десятилетий стратегия стала уделять гораздо больше внимания общим направлением *реструктуризации городского пространства*. В результате, осуществляя стратегическое планирование, акцент делается на *миссии, видении, принципах и целях деятельности, а не на конкретных детерминированных действиях*.

Смещение акцентов с планов на общие направления развития городской недвижимости отнюдь не подразумевает снижения значения стратегии ПТД. Конечно, большая изменчивость требует гибкости, быстрого реагиру-

---

\* Дримкетинг (dream, marketing) - маркетинг мечты: - прикосновение к мечтам клиента, - искусство рассказывать истории и развлекать, - продвижение мечты, а не товара, - создание «шумихи», «легенды», «культы»... «Dream» - это видение, кошмар, призрак, фантом, химера, фея, привидение, тень, дух, демон, пугало, иллюзия, выдумка, вымысел, плод воображения, домысел, галлюцинация, мираж, заблуждения, туман, ничто... (Из словаря синонимов Родейла)

вания и умения использовать предоставляющиеся возможности. Но при этих обстоятельствах *значение стратегии пространственно-территориального деvelopeмента растет, а не уменьшается*. Чтобы справиться с хаотично меняющейся средой, необходимо проверять множество возникающих возможностей и обеспечивать последовательный подход к активизации различных факторов развития. Таким образом, в конечном счете, стратегия пространственно-территориального деvelopeмента городской недвижимости - это модель вовлечения в оборот всей совокупности городских ресурсов с целью эффективного создания, эксплуатации и развития недвижимости, адекватной требованиям удовлетворения постоянно возрастающих потребностей горожан. В указанном контексте стратегически сфокусированный пространственно-территориальный деvelopeмента становится фактором роста и развития системы «человек – общество – природа» в целом и всех ее подсистем и уровней. Главным становится не «пережевывание» проблем, а предвидение возможностей и использование случайностей как шансов на успех...

### *Запланированная случайность*

Практика показала, что разработка стратегии пространственно-территориального развития недвижимости представляет собой сочетание планирования и случайности. Планомерное проектирование стратегии посредством реализации формальных процессов стратегического планирования происходит главным образом сверху вниз. Случайность рассматривается как результат множества решений на самых разных уровнях городского хозяйства и может считаться восходящим процессом, происходящим снизу вверх. На практике и планирование, и случайность проявляются на всех уровнях и во всех типах (кластерах) городской недвижимости. Системы стратегического планирования составляют основу функциональной структуры органов власти, которые спускают вниз директивы и распоряжения. Случайность является самой важной причиной того, почему результаты реализации стратегии так сильно отличаются от планируемых. *Важность случайности по сравнению с планированием постоянно растет по мере того, как окружающая среда становится все более изменчивой и непредсказуемой, а внутренняя все в большей степени интеллектуально наполненной и креативной.*

Применительно к созданию стратегии пространственно-территориального развития городской недвижимости, многофункциональной, разнообразной по структуре собственности, правовому статусу и эксплуатируемой в относительно нестабильной окружающей среде, планировать стратегии вплоть до мельчайших деталей невозможно. Очевидно, что в современных условиях динамика партнерского участия, технологические новации, подвижность инвестиционных предпочтений объективно снижают точность и детальность долгосрочных планов. Так, как же в этих условиях определить баланс между планированием и случайностью, изобрести и использовать методы, позволяющие руководить случайностью? На практике это происходит следующим образом: устанавливаются руководящие принципы в форме основных положений миссии, целей деятельности и бюджета капита-

ловложений. Однако в рамках принятых стратегических планов участники городских программ развития недвижимости обладают значительной свободой, позволяющей им не только корректировать и адаптировать планы, но и экспериментировать с ними. Такой тип стратегического планирования в мировой практике называют «запланированной случайностью». Представление о том, что стратегическое управление в динамической окружающей среде осуществляется за счет сочетания рационального планирования сверху вниз и децентрализованной случайности, подтверждается открытиями в области теории сложных систем.

Быстрая адаптация к изменению условий внешней среды обычно достигается через кажущиеся хаотичными процессы разрозненных откликов, где суммарная эффективность адаптации обеспечивается через умеренные уровни адаптивной напряженности и простые правила, способствующие координации. Они позволяют выделить аналитические подходы к формированию стратегии. Это происходит не потому, что преуменьшается роль навыка, интуиции, эмоций и креативности... Эти качества являются важнейшими компонентами успешных стратегий. Тем не менее независимо от того, является ли разработка стратегии формальным или неформальным процессом, важность *систематического анализа* как неотъемлемого элемента процесса создания стратегии не вызывает никаких сомнений. Без такого анализа формирование стратегии, особенно на уровне сложных комплексных систем, будет хаотичным и лишены основы для сравнения и оценки альтернатив. Кроме того, важнейшие решения станут следствием борьбы за власть или причуд отдельных руководителей, тенденций моды или стремления выдавать желаемое за действительное. Концепции, теории и схемы аналитиков не заменяют, а дополняют опыт и креативность. Их главная роль состоит в том, чтобы задавать общее направление дискуссиям, обработке информации и обмену мнениями в условиях развивающейся городской среды, а также способствовать коммуникации и достижению консенсуса. Стратегии могут и должны стимулировать, а не подавлять творческий потенциал и инновации в создании и реализации идей реструктуризации городской недвижимости.

Процесс создания стратегии пространственно-территориального развития комплексов недвижимости в городах должен учитывать множество присущих стратегии функций. Среди них особое значение имеет координационная, коммуникационная и мотивационная функции стратегии. Их реализация обеспечивает *адаптивную напряженность*, создавая возможность балансировать на грани хаоса при этом максимально задействуя ресурсы развития.

Если стратегия - это взгляд в будущее, то она имеет отношение не только к тому, какой она должна быть в будущем. Цель предвидения того, каким станет городской комплекс недвижимости в будущем, состоит не только в том, чтобы установить главные направления в формулировке стратегии, но и в том, чтобы сделать упор на такие устремления, которые стали бы сильным мотивирующим фактором для бизнес – среды, научных, финансовых кругов, профессиональных сообществ и др. Решающим компонентом

стратегий успеха является *«стратегическое намерение»*, как идея добиться лидерства в выбранных областях предпринимательской, образовательной или культурной деятельности.

В качестве примеров стратегического намерения можно привести цель программы озеленения г. Дубай, в рамках которой были выработаны преданность и целеустремленность, благодаря постановке «больших, головокружительных и амбициозных целей». Не просто большая прибыль была положена в основу Программы. Ее цели проистекали из честолюбивых целей, которым не подходит имеющийся статус-кво. Вызов сам по себе порождает новые идеи, а условия реализации стимулировали выход за рамки привычных представлений. Цель «покорения космоса» задала общепланетарный стратегический тренд, позволяя калужанам для начала закрепиться в высокотехнологическом индустриальном секторе.

Современные подходы в своих аргументах идут еще дальше. В динамичной окружающей среде обычного подхода к формированию стратегии, обеспечивающей простое соответствие между внутренними ресурсами и внешними возможностями, может оказаться недостаточно для того, чтобы обеспечить долговременную конкурентоспособность. Расширение временных горизонтов и соответствующая непредсказуемость качества и структуры будущих потребностей требует от стратегии не соответствия, а опережения с максимально полным использованием ресурсов и превращением их в «трамплин для прыжка». Как точно выразился идеолог современного стратегического менеджмента американский ученый Грант Р.: «Скудность ресурсов может породить амбиции, инновацию и культуру достижения успеха, несмотря ни на что, тогда как изобилие ресурсов может стать источником самодовольства и лени» [1]. Именно абсолютная уверенность в собственной значимости и незаменимости отбросила в развитии не только города, но и целые народы, подтвердив экономическую аксиому: скорость экономической деградации кратно превышает скорость роста и развития. Как показал анализ, эти скоростные характеристики зачастую являются следствием соответствия форм и содержания. Формат стратегии определяет ее способность к адаптации и качество фокусировки на главном.

#### *«Объять необъятное»*

Трудности поиска адекватного задаче развития городской среды формата очевидны. Они объясняются и разнокачественностью среды (от экологической до эксплуатационной составляющей), и масштабами городов, и противоречиями интересов, и традициями делового оборота и др. Даже фокусируя процессы городского развития в сфере недвижимости, проблема пространственно-территориального девелопмента только частично упрощается. В последнее время стратегия ПТД недвижимости довольно часто представляется через инвестиционные характеристики стратегических приоритетов. С помощью методов обеспечения ресурсной маневренности и адаптивности, модернизационной направленности и симметрии рисков инвестирова-

ния достигается необходимый уровень организационно-экономической надежности развития городской недвижимости. Увязка множества проектов развития в современных представлениях осуществляется с помощью методов программно-целевого управления, реализуемых в форме различного вида программ (федеральных, адресных, городских, муниципальных и др.).

Таким образом, по существу создание стратегии пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости, осуществляемое в программном формате, предполагает разработку *модели циклически развивающейся бизнес – системы, представляющей собой комплекс бизнес – процессов развития недвижимости, увязанных по этапам, ресурсам, исполнителям и срокам реализации целей любой сложности*. Принципы формирования и реализации городских инвестиционно-строительных программ должны обеспечить: целесообразность, обоснованность, непротиворечивость, приоритетность, адресность бизнес – процессов, а также мобилизацию инвестиционных ресурсов, их вариативность, публичность и учет.

В основе программного формата моделирования комплексного развития городской недвижимости лежит расширенное воспроизводство кластер – портфеля недвижимости. Понятие *кластер – портфеля недвижимости* ( $P_n^k$ ) характеризует совокупность объектов различного назначения, износа, степени готовности, принадлежности, качества и др. характеристик, локализованных на определенной территории (в нашем случае на территории города). Так, имея в виду кластер жилой недвижимости ( $P_j^ж$ ) подразумеваются эксплуатируемые и строящиеся объекты, приватизированное и неприватизированное жилье, а также жилые дома со смешанной формой собственности, «умные», ресурсосберегающие и энергоемкие жилые здания, аварийное и пригодное для проживания жилье, транспортно ориентированное (transit oriented development) жилье плотной застройки и малоэтажное низкоплотное жилье (car oriented development), жилье повышенной комфортности и жилье эконом-класса и др. Таким образом, объекты жилого назначения представляют собой также разновидность кластер – портфеля. Аналогично формируются кластер – портфели бизнес - недвижимости ( $P_i^б$ ), инфраструктурной недвижимости ( $P_1^и$ ), недвижимости социального назначения ( $P_k^с$ ) и др.

Комплексный кластер – портфель городской недвижимости представляет собой совокупность городских кластер - портфелей различного типа, т.е.:

$$P_n^k = \{P_j^ж, P_i^б, P_1^и, P_k^с\}$$

В целом  $P_n^k$  является единым городским земельно-имущественным комплексом с единым жизненным циклом развития городских территорий. Стратегический подход предполагает исследование комплексного кластер – портфеля недвижимости в форме целевых установок развития. Они определяют совокупный функционал недвижимости, который задает структуру городской недвижимости и ее финальные экономические параметры. Ба-



зируясь на предположении о первичности функциональной модели ПТД городской недвижимости, создание стратегии ее развития базируется на принципиальной трехмерной функциональной модели. Уровни модели задаются в зависимости от заданных приоритетов. К примеру [3]:

во-первых, этапами (в ряде исследований используется термин «фазы») пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости ( $FD_{\ominus}^{i-j}$ ), как основы структурообразования и моделирования жизненных циклов управления развитием недвижимости. Количество ( $i-j$ ) этапов является предметом прогнозирования и научно-практического моделирования как основы создания стратегии.

Во-вторых, задачами лэнд-девелопмента -  $f_j$ , как функции развития и капитализации земельных ресурсов города. Их целесообразно рассматривать как локальные цели или результаты сквозного типа. При этом они лежат в основе комплексности любой подсистемы в разрезе жизненных циклов девелопмента комплексного кластер – портфеля по функциональным этапам развития входящей в него недвижимости. Содержание и наполнение этих функциональных элементов также является предметом стратегического планирования.

В-третьих, объектами управления в системе ПТД развития недвижимости, локализованной на городских территориях. Особенностью данных типов инвестиционных проектов является наличие комплексной кластер - совокупности объектов недвижимости или различных типов воспроизводимых объектов в рамках единой территории (участка застройки). Это дает возможность определить объекты как кластер - систему территориально портфельированных объектов воспроизводства комплексной застройки, объединенных единым земельным участком застройки и условно единым городским девелопером - застройщиком.

Таким образом, общее количество функциональных локальных подсистем пространственно – территориального девелопмента комплексной застройки ( $\Phi_0$ ) будет определяться как объединение трех функциональных областей  $D_{kz}$ , состоящих из: функций-этапов  $FD_{\ominus}^{i-j}$  - градостроительная ценность; функций-задач  $f_j$  - строительных мощностей (предприятий городского инвестиционно-строительного комплекса); функций - объектов - инвестиционно-строительных объектов в виде территориальных кластер - портфелей недвижимости ( $P_n^k$ ).

$$\Phi_0 [D_{kz}] = (FD_{\ominus}^{i-j}) \cap (f_j) \cap (P_n^k) \quad (1)$$

В качестве дополнительных параметров функционального моделирования целесообразно принять:

1. Уровни управления проектами в системе пространственно – территориального девелопмента комплексной городской застройки ( $U_I$ ).

2. Фазы управления жизненными циклами девелопмента  $FD_{\ominus}^{i-j}$  комплексной городской застройки ( $SD^X$ ).

3. Направления развития разнообразных форм партнерства ( $Y_n$ ) при выполнении проектов комплексной застройки, реализованного в системе  $D_{kz}$ .

4. Градостроительная надежность ( $\mathcal{E}_H$ ) функционирования системы пространственно – территориального девелопмента типа  $D_{kz}$ .

Учет указанных параметров позволяет выстроить окончательную принципиальную функциональную модель ПТД комплексной городской застройки и определить ее как динамически адаптивную структуру из объединенных взаимодействующих локальных функционально-целевых подсистем в виде:

$$\Phi_0[D_{kz}^{0:t}] = (F_{\mathcal{E}} D^{i-j}) \cap (f_j) \cap (P_n^k) \cap (U_T) \cap (SD^X) \cap (Y_n) \cap (\mathcal{E}_H) \quad (2)$$

Модель состоит из объединенных и динамически взаимодействующих локальных функционально – целевых подсистем. Она позволяет графически иллюстрировать функциональные процессы динамически адаптивного структурирования множественной объединенной системы развития (расширенного воспроизводства) комплексного кластер – портфеля городской недвижимости как трехмерной системы  $[FD_{\mathcal{E}}^{i-j}] - [f_j] - [P_n^k]$ . При этом внешняя пространственная ограничительная система развития фокусируется из стартовой точки функционирования системы девелопмента  $D_{kz}^{0:t}$ .

Дополнительные граничные условия моделируемой системы девелопмента в приведенном примере формируются тремя пространственными модулями:

во-первых, это уровень развития форм партнерства ( $Y_n$ );

во-вторых, это уровни управления проектами в системе девелопмента ( $U_T$ );

в-третьих, это интегральные плановые критерии функционирования системы по показателям экономической надежности ( $\mathcal{E}_H$ ).

Совершенно очевидно, что кластер – портфели недвижимости как содержательная материальная основа ПТД, которая в свою очередь реализуется в рамках городских программ, формируется путем отбора стратегически ориентированных проектов. Современные возможности кластерного анализа и экономико-математического моделирования позволяют варьировать и изменять форматы. Важно, чтобы они учитывали самые существенные факторы и возможности.

### *«Не разделять и не властвовать»*

Количественная измеримость и определенность в модельном формате необходимое, но недостаточное условие стратегической фокусировки. Чтобы быть действенной стратегия должна вбирать самые потенциально мощные созидательные проекты. Последовательность мероприятий по включению проектов в состав городских инвестиционно-строительных программ, нацеленных на реализацию стратегии пространственно - территориального девелопмента городской недвижимости представлена на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм включения проектов в состав городских программ развития недвижимости

В целях практической реализации алгоритма и придания его этапам непротиворечивого и целесообразного характера порекомендуем разработчикам стратегии придерживаться следующих *основных системных требований*

*к стратегии пространственно-территориального деволюмента развития городской недвижимости:*

1) актуальности и нацеленности на решение ключевых проблем пространственно-территориального развития города. Обеспечивается специальным проблемно-ориентированным анализом городской среды, кластеров недвижимости, дрикетингом;

2) ориентированности стратегии на удовлетворение перспективных потребностей. Обеспечивается осуществлением прогнозирования динамики потребностей, изменений внешней среды, инновационного потенциала участников, технологий и др.; планированием случайности;

3) обеспечения напряженности стратегии, нацеленность на максимальные результаты при рациональном использовании имеющихся городских ресурсов. Обеспечивается оптимизационном мышлением создателей и участников разработки стратегии, нацеленных на выбор наиболее креативного, потребителски ориентированного, рационального и экономически эффективного из имеющихся вариантов стратегии;

4) реализуемости стратегии, соответствие требующихся и имеющихся возможностей. Обеспечивается объективной оценкой возможностей, включая собственные и привлеченные, материальные и нематериальные активы, административные ресурсы;

5) системности и комплексности стратегии. Обеспечивается комплексной увязкой стратегических целей и приоритетов по всем видам ресурсов и кластер - портфелям недвижимости;

6) целесообразности стратегических целей и приоритетов. Обеспечивается обоснованием уровня целеполагания, постановкой ясных целей по уровням управления и разновидностям кластер - портфелей;

7) дедуктивности стратегии (движение от общего и концептуального к конкретике). Обеспечивается отказом от излишней и преждевременной детализации, выработкой общих целей и приоритетов, структуры и общих характеристик кластер - портфелей;

8) обоснованности стратегии. Обеспечивается логически взаимосвязанной проработкой основных направлений развития городской недвижимости;

9) ресурсной обеспеченности стратегии. Обеспечивается определением структуры необходимых ресурсов и системных действий по их мобилизации и условий использования;

10) контролируемости и индикативности стратегии. Обеспечивается максимально возможной определенностью целей, рубежей, ориентиров, параметров, индикаторов;

11) социальную сориентированность и открытость стратегии. Обеспечивается широкой информированностью и обсуждением стратегии с социальными партнерами;

12) привлекательности, стимулирующего характера стратегии. Обеспечивается амбициозностью и масштабностью целей, ясностью возможных последствий, привлечением и участием авторитетов, мотивированностью уча-

стников и др.;

13) информативности стратегии. Обеспечивается полнотой структуры, содержательностью описания действий и результатов стратегии;

14) логичности построения, обозримости, понятности. Обеспечивается четкой логикой структуры, ясностью акцентов, языковой культурой, корректностью терминологии, конкретностью, краткостью, компактностью (за счет минимизации объема концептуальных и аналитических текстов);

15) культуры оформления. Обеспечивается вниманием к единству содержания и внешней формы стратегии, использованием современных технических средств.

Итак, создание стратегии – это творческий процесс, объять который можно только основываясь на четкой формальной логике и ясных правилах разработки и реализации. Его отличают динамичность, гибкость, инновационный характер. В то же время стратегия пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости (или комплексной застройки) чрезвычайно важна для координации, коммуникации и мотивации всех представителей городской среды. Именно партнерский тип взаимодействия становится стартовым условием успеха.

#### *Формула успеха*

Развивая методы стратегического форматирования, как не дерзнуть и не попытаться синтезировать целевой вектор в доступной, ясной и понятной для всех форме. Следуя пониманию простоты, как высшей форме сложности, исследуем ряд существенных свойств стратегии пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости.

Во-первых, формат разработки стратегии должен соответствовать требованиям формирования локальных программ, среднесрочных и краткосрочных планов. При этом стратегии периодически, например, один раз в год или квартал корректируются, учитывая происходящие изменения. Таким образом, одним из основных требований к форме стратегического документа является необходимость в осуществлении *скользящего планирования*. Во-вторых, в большинстве случаев для его реализации применяется *сценарный подход*, при котором рассматриваются различные сценарные варианты возможного развития. Итак, современный *формат стратегии ПТД городской недвижимости* представляет собой документ под названием «Стратегия...» с регулярно обновляемым содержанием, что в определенной мере позволяет адекватно отражать будущее состояние городской среды, в структурированном виде представляя собой комплексный кластер – портфель городской недвижимости в развитии всех его составляющих. Содержательное представление стратегии ПТД по мнению ряда специалистов [2, 4], включает:

1) перспективную подготовку строительства недвижимости с формированием базовой градостроительной ценности территории в формате территориального планирования, разработки генпланов, правил землепользования и застройки, также реализации задач государственного (городского, муниципального) земельного (лэнд-) девелопмента, подготовки и проведения аук-

ционов по продаже прав аренды (собственности) по земельным участкам для целей комплексной городской застройки;

2) девелопмент земельных участков по комплексной застройке городских территорий. Этот блок является инновационной формой развития менеджмента рынка земли и включает маркетинг земельных участков для целей участия в аукционах, подготовку ТЭО по приобретению земельных участков с расчетом прогнозных доходов и минимально допустимой цены их приобретения и др.;

3) инвестиционный девелопмент комплексной застройки с проектированием бизнес-процессов и организационной структуры реализации комплексного кластера – портфеля совокупности проектов. К основным функциональным задачам данного формата следует отнести обобщающие параметры проведения основных мероприятий градостроительного кодекса РФ: инженерных изысканий; проектных работ; разработку бизнес - проектов с проектированием и оптимизацией корпоративных девелоперских оргструктур реализации проекта; экспертизы проектов; получение разрешений на начало строительства и др. При этом должны быть выделены стадии - подготовительная и основная, очередность строительства и бизнес - партнеры. Основными анализируемыми и результирующими документами данного блока являются: ПОС и сметная документация с выделением очередей и стадий строительства;

4) организационно - управленческий девелопмент как подсистема внутрикорпоративного менеджмента по реализации широкого комплекса функций планирования и контроллинга реализации инвестиционных проектов комплексной застройки. Эта подсистема реализуется в бюджетных планах. В этом формате определяются принципы контроля эффективности организации и управления проектами в системе стратегического планирования, а также подходы к оформлению прав собственности, особенно на объекты долевого строительства;

5) эксплуатационный девелопмент объектов воспроизводства проектов комплексной городской застройки. К основным форматам в этой части стратегии отнесены: перспективное планирование организационных форм эксплуатации жилого фонда: ТСЖ или управляющая компания.

Отметим ряд наиболее часто используемых в мировой практике приемов форматирования стратегии.

Во-первых, несмотря на то, что одного формата документа «Стратегия...» не существует, вместе с тем первоначально при описании стратегии мы исходим из наиболее типовой схемы ее представления (рис. 2).

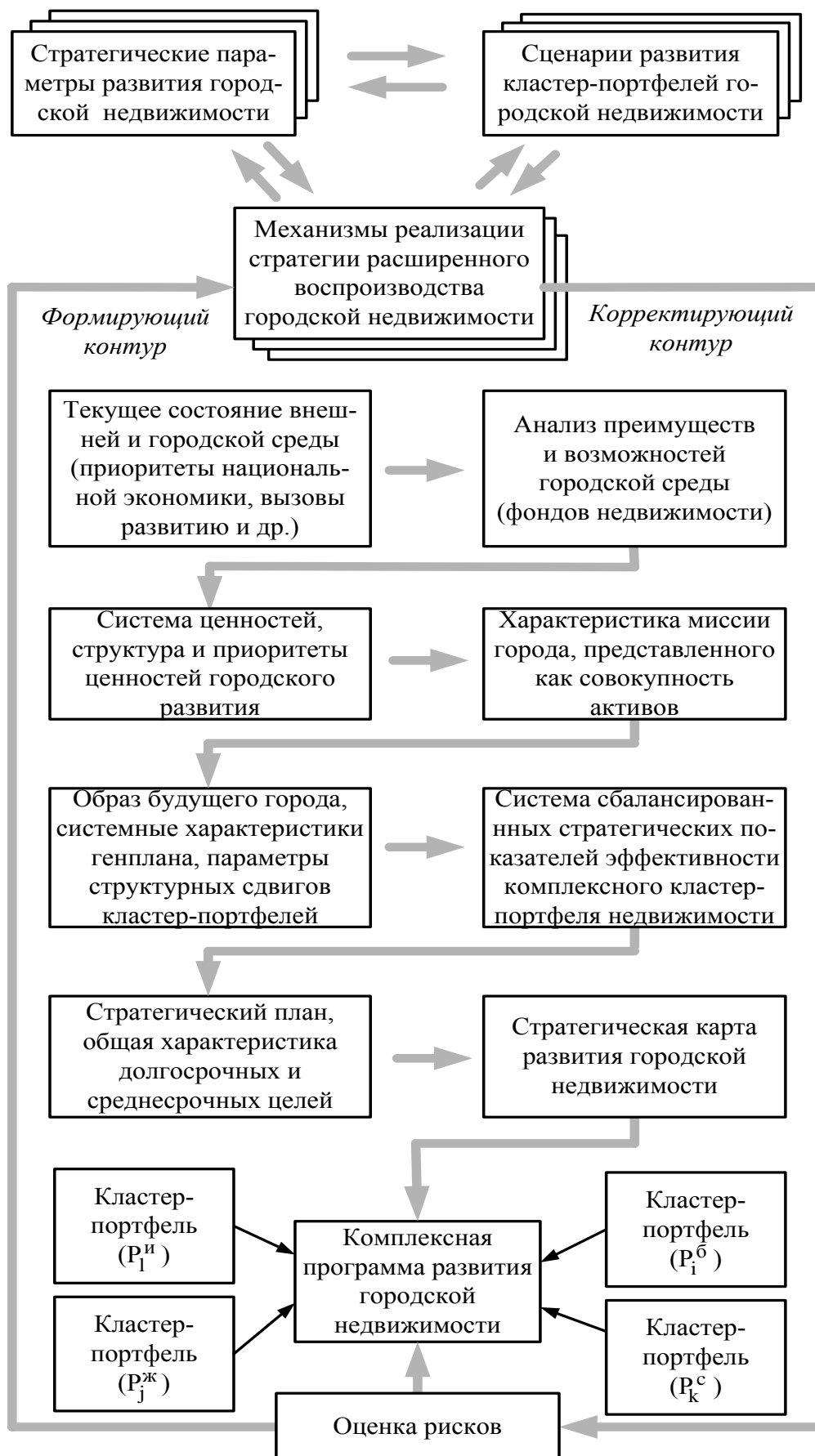


Рис. 2. Формат документа «Стратегия пространственно-территориального деvelopeмента развития городской недвижимости (или Программа реструктуризации и развития ..., или Комплексный бизнес – план развития ...) (возможны варианты)

Затем, в процессе реализации и формирования команды участников схема уточняется, адаптируется к их требованиям, поставленным и корректируемым задачам и конкретным ситуациям.

Во-вторых, применительно к решению проблем развития городской недвижимости полезно включать проработку многих дополнительных вопросов, таких как «Ключевые внешние факторы влияния на развитие недвижимости» или «Поле актуальных стратегических вопросов».

В-третьих, целевая фокусировка деятельности всех участников ПТД городской недвижимости требует некоего системного обобщения, которое предлагается осуществлять в виде *стратегической формулы развития*. Она задает параметры планирования деятельности отдельных хозяйствующих субъектов и общие количественно измеримые требования к проектам, входящим в комплекс городских инвестиционно-строительных программ.

Поясним:

во-первых, к характеристикам внешней среды рекомендуется отнести: курс национальной валюты, инфляцию, девальвацию, налоговую, финансово-кредитную, таможенную, инвестиционную политику; ситуацию на рынке сырья; государственную промышленную политику (включая государственный заказ) и др.;

во-вторых, внутренняя среда характеризуется активами (материальными и нематериальными). Ее подвижки определяются динамикой потребностей и предпочтениями жителей, хозяйствующих субъектов, общественных организаций, традициями и ожиданиями, формирующейся системой ценностей, образом желаемой (предпочтительной) модели жизнедеятельности;

в-третьих, механизмы реализации стратегии расширенного воспроизводства фокусируются на решении стратегических задач в рамках прогнозных сценариев развития;

в-четвертых, формат документа формируется единоразово, но содержание его основных частей корректируется с учетом изменений по блокам.

Лучшие мировые практики пространственно-территориального девелопмента городской недвижимости базируются на использовании *метода фокусировки на актуальных стратегических вопросах*, как по внешнему, так и по внутреннему контуру развития.

В таблице 1 приведен пример из перечня и пояснений к актуальным стратегическим вопросам развития недвижимости, условные варианты решений, а также две экспертные оценки:

$K_1$  - значимость стратегического вопроса для города оценивается по 10-ти балльной шкале;

$K_2$  - предпочтения вариантов решений данного стратегического вопроса (по шкале: 0 – 100 %).

Ответы на данные актуальные вопросы в целом определяют *стратегическое пространство развития* городской недвижимости.



Таблица 1.

Актуальные стратегические вопросы развития городской недвижимости (фрагмент базового формата)

<i>№</i>	<i>Актуальные стратегические вопросы</i>	<i>K<sub>1</sub></i>	<i>Содержание, уточняющие вопросы, примеры</i>	<i>Варианты решений</i>	<i>K<sub>2</sub></i>
1.	Ориентация на развитие туризма	6.9	<p>Является ли это обоснование стратегией?</p> <p>Есть ли необходимость развивать другие направления?</p>	<p>а) развиваем туристический кластер;</p> <p>б) оставляем структуру недвижимости неизменной;</p> <p>в) вкладываем в развитие спорта и спортивных сооружений;</p> <p>г) развиваем производственный кластер</p>	<p>а) 28%;</p> <p>б) 5%;</p> <p>в) 14%;</p> <p>г) 21%</p>
2.	Ликвидация аварийного жилищного фонда	7.2	<p>Какие механизмы заложить в основу?</p> <p>Как согласовать интересы участников инвестиционно-строительной деятельности?</p> <p>Какие инвестиционные ресурсы могут быть саккумулированы?</p>	<p>а) реализовать эксперимент кооперативного строительства;</p> <p>б) представить налоговые льготы;</p> <p>в) осуществить эмиссию ценных бумаг</p>	<p>а) 38%;</p> <p>б) 7%;</p> <p>в) 34%</p>
3.	Вывод промышленных предприятий за черту города	4.9	<p>За чей счет?</p> <p>Как изменится транспортная схема?</p> <p>Насколько допустима потеря мощности предприятий?</p>	<p>а) городская инвестиционно-строительная программа;</p> <p>б) размещение облигационного городского займа;</p> <p>в) формирование бридж-фондов</p>	<p>а) 35%;</p> <p>б) 30%;</p> <p>в) 11%</p>

В результате формирования сценариев и соответствующих механизмов развития финальный формат стратегии может быть представлен в *стратегической формуле*. Это понятие было введено примерно десять лет тому назад и до сих пор активно используется в системе бизнес - консалтинга. Будучи обобщающим форматом стратегии она может разрабатываться уже на первом этапе. По сути, задача состоит в том, чтобы в простой, компактной и наглядной форме задать небольшое число (обычно от 5 до 10) актуальных параметров эффективности ПТД городской недвижимости и их значений, которые желательно достичь в течение ближайших одного-трех лет.

Другими словами, *стратегическая формула* - это осознанная всеми участниками процесса количественно заданная цель развития недвижимости. Таким образом, это своего рода планка, которую необходимо достичь. Заметим, что планка должна быть напряженной, но вполне реалистичной, такой, при которой у всех участников существует уверенность в ее достижимости.

Приведем один из возможных вариантов стратегической формулы городского развития:

$$F = \begin{cases} P_n^k = \{ P_j^k (\pm\Delta\%), P_i^b (\pm\Delta\%), P_k^n (\pm\Delta\%), P_l^c (\pm\Delta\%) \} \\ D_p = \{ D_j^k (\pm\Delta\%), D_i^b (\pm\Delta\%), D_k^n (\pm\Delta\%), D_l^c (\pm\Delta\%) \} \\ Y_d = \{ Y^{\max} (\pm\Delta\%), Y^{\min} (\pm\Delta\%) \} \\ T_g = \{ T_j (\pm\Delta\%), T_p (\pm\Delta\%), T_m (\pm\Delta\%) \} \\ S_n = \{ S_j (\pm\Delta\%), S_b (\pm\Delta\%), S_n (\pm\Delta\%), S_l (\pm\Delta\%) \} \end{cases}$$

где:

$P_n^k$  – характеристики совокупной стоимости кластер – портфелей соответственно жилой, бизнес, инфраструктурной и социальной недвижимости,  $\pm\Delta\%$  - приростные характеристики доходов по видам кластер - портфелей;

$D_p$  – характеристики доходов по видам кластер – портфелей,  $\pm\Delta\%$  - их приростные характеристики;

$Y_c$  – характеристики средних душевых доходов 5 % самых богатых ( $Y^{\max}$ ) и 5 % самых бедных ( $Y^{\min}$ ) граждан города,  $\pm\Delta\%$  - их приростные характеристики;

$T_g$  – временные характеристики: средней продолжительности жизни, средней продолжительности трудоспособного возраста, средней доли свободного времени (в недельном измерении),  $\pm\Delta\%$  - их приростные характеристики;

$S_n$  – характеристики степени удовлетворенности жителей города соответственно: жильем; бизнес - структурой (адекватной структурой рабочих мест); транспортной, жилищно – коммунальной и другими видами инфраструктуры; социальной недвижимостью, включая общественные зоны города с соответствующими приростными характеристиками.

Очевидно, что и кластер – портфели недвижимости, и усредненные показатели доходности и степени удовлетворенности могут быть представлены с различной степенью детализации. Разумеется и составляющие стратегической формулы будут различаться. В нашем примере (г. Дубай, г. Калуга и др.) различные стратегические ориентиры привнесут свою специфику. Так, для г. Дубай социальный кластер – портфель, охватывающий расширение и озеленение общественных зон, создание парковых мест отдыха и развлечений и поиск режима их оптимальной капитализации в ближайшее время станут едва ли не главным приоритетом. В то же время имеющиеся в изобилии природные ресурсы Брянска или Калуги, сфокусируют внимание на развитии бизнес - недвижимости и решении насущных проблем жилищно – коммунальной инфраструктуры.

В любом случае новый раздел теории управления недвижимостью и региональной экономики – пространственно-территориальный девелопмент только начинает свои первые шаги, будоража умы ученых и давая шанс начинающим исследователям изменить пространственный формат жизнедеятельности, поддержав мечту об устойчивом развитии.

#### Библиографический список

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2009.
2. Баронин С.А., Поршакова А.Н. Научные аспекты определения и прогнозирования экономической надежности девелопмента комплексной жилой застройки // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. С. Белинского, № 24, 2011.
3. Бредихин В.В. Управление организационно-экономической надежностью развития и обновления городской территории в условиях сложившейся застройки. – Диссертация на соискание уч. степени доктора эконом. наук. – М., МГСУ, 2014.
4. Яськова Н.Ю. Инструментарий обеспечения качества городской среды // Вестник Иркутского государственного технического университета, № 10, 2013.
5. Яськова Н.Ю. Эволюция лэнд-девелопмента: эколого-экономический аспект // Научное обозрение, № 12, 2013.