

SMART CITY: ГОРОДСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА, ЭЛЕКТРОННЫЕ МУНИЦИПАЛИТЕТЫ

АНАЛИЗ ОПЫТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОРОДСКОГО РЕДЕВЕЛОПМЕНТА В РОССИИ

Получено 13.07.2021 Доработано после рецензирования 17.08.2021 Принято 03.09.2021

УДК 338.28, 338.49 JEL O18, P2, R5 DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-3-20-33>

Андрианова Елизавета Игоревна

Студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-0749-8636

e-mail: elizaveta.andrianova.1997@mail.ru

Губачева Татьяна Алексеевна

Студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-0658-5858

e-mail: tgubacheva998@gmail.com

Сапроненко Алена Владимировна

Студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-0452-8369

e-mail: alena.sapronenko99@yandex.ru

Халимон Екатерина Андреевна

Канд. экон. наук, доц., ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-9480-3466

e-mail: guu.konf@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования определена выявленным дефицитом городской среды в России, а именно тех типов застройки, которые отвечают современным требованиям. В крупных городах единственным способом изменения данной ситуации является редевелопмент.

В данной статье рассмотрены варианты стимулирования развития городских территорий и оптимизация их использования посредством редевелопмента. Разграничены определения понятий «редевелопмент», «реновация», «джентрификация», «ревитализация». Проведена классификация типов программ согласно уровню управления. Представлены преимущества и недостатки процесса редевелопмента. На основании анализа нормативно-правовой базы авторами выявлено, что понятие «редевелопмент» никак в ней не определено.

Проанализирован практический опыт реализации проектов и программ редевелопмента в России, в том числе проекты застройки основных промышленных зон города Москвы, которые неразрывно связаны со стратегическим развитием субъектов Российской Федерации и реализацией национальных проектов. Особое внимание уделено вопросам управления проектами редевелопмента, представлены предложения по увеличению эффективности управления программами на основе японского стандарта управления проектами P2M.

В завершении исследования авторами выявлены достигнутые результаты по реализации редевелоперских проектов и оценена их эффективность с точки зрения различных показателей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Редевелопмент, программы городского развития, реновация, джентрификация, ревитализация, управление проектами, национальные проекты, стратегическое развитие, эффективность

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Андрианова Е.И., Губачева Т.А., Сапроненко А.В., Халимон Е.А. Анализ опыта реализации проектов городского редевелопмента в России//E-Management. 2021. Т. 4, № 3. С. 20–33.

© Андрианова Е.И., Губачева Т.А., Сапроненко А.В., Халимон Е.А., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная.



SMART CITY: URBAN INFRASTRUCTURE, ELECTRONIC MUNICIPALITIES

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTING URBAN REDEVELOPMENT PROJECTS IN RUSSIA

JEL O18, P2, R5

Received 13.07.2021 Revised 17.08.2021 Accepted 03.09.2021

Elizaveta I. Andrianova

Graduate Student, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-0749-8636

e-mail: elizaveta.andrianova.1997@mail.ru

Tatyana A. Gubacheva

Graduate Student, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-0658-5858

e-mail: tgubacheva998@gmail.com

Alena V. Sapronenko

Graduate Student, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-0452-8369

e-mail: alena.sapronenko99@yandex.ru

Ekaterina A. Khalimon

Cand. Sci. (Econ.), Asso. Prof., State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-9480-3466

e-mail: guu.konf@yandex.ru

ABSTRACT

The relevance of the study is determined by the identified shortage of the urban environment in Russia, namely those types of buildings that meet modern requirements. In large cities, the only way to change this situation is redevelopment.

This article considers options for stimulating the development of urban areas and optimization of their use through redevelopment. The definitions of the concepts of redevelopment, renovation, gentrification, revitalization are delimited. The classification of types of programs according to the level of management is performed. The advantages and disadvantages of the redevelopment process are presented. Based on the analysis of the regulatory and legal framework, the authors revealed that the concept of “redevelopment” is not defined in any way in it.

The practical experience of implementing redevelopment projects and programs in Russia, including development projects of the main industrial zones of the city of Moscow, which are inextricably linked with the strategic development of the constituent entities of the Russian Federation and the implementation of national projects, is analysed. Special attention is paid to the redevelopment project management issues, proposals are presented to increase the efficiency of program management based on the Japanese P2M project management standard.

At the end of the study, the authors revealed the results achieved in the implementation of redevelopment projects and evaluated their effectiveness in terms of various indicators.

KEYWORDS

Redevelopment, urban development programs, renovation, gentrification, revitalization, project management, national projects, strategic development, efficiency

FOR CITATION

Andrianova E.I., Gubacheva T.A., Sapronenko A.V., Khalimon E.A. (2021) Analysis of the experience of implementing urban redevelopment projects in Russia. *E-Management*, vol. 4, no. 3, pp. 20–33. DOI: 10.26425/2658-3445-2021-4-3-20-33

© Andrianova E.I., Gubacheva T.A., Sapronenko A.V., Khalimon E.A., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время требования к развитию городской среды становятся все жестче и инновационнее. Для людей важно проживать в комфортной среде, иметь простор для возможности саморазвития. Ожидается, что к 2025 г. около 70 % населения будут жить в городах, так как города служат одними из основных двигателей экономики¹.

Развитие городских территорий сопровождается развитием экономики, строительства и технологий. Это позволяет как создавать новые объекты недвижимости, так и преобразовывать уже существующие.

Как и все отрасли экономики, строительная отрасль постоянно развивается и совершенствуется. В городской среде это проявляется в поиске различных способов и путей изменения городского пространства. Однако кроме самого строительства развивается и девелопмент, включающий в себя различные виды преобразования зон города. К таким видам можно отнести редевелопмент, реновацию, ревитализацию и джентрификацию.

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ

Трансформация городов может быть определена как процесс фундаментальных необратимых изменений в инфраструктуре, экосистеме, структурах учреждений, образе жизни, системах предоставления услуг, городских инновациях, институтах и управлении [Elmqvist et al., 2019]. Трансформационные изменения необходимы, когда сбои (социальные, экономические или экологические) в существующих системах делают необходимыми новые подходы [Pereira et al., 2018]. В идеале преобразования должны произойти до того, как будут достигнуты пределы адаптивной способности существующих систем [Pelling et al., 2015]. Перевод систем на новые траектории требует коллективных, совместных действий в масштабах принятия решений, начиная от менталитета и убеждений отдельных лиц, через социальные нормы и практику, до институтов и систем управления городами, регионами [Galafassi et al., 2018]. Трансформационные изменения подразумевают признание многомерного характера проблем устойчивого развития, в соответствии с которым решения должны включать аспекты человеческого и институционального поведения наряду с инфраструктурой [Abson et al., 2017].

Для достижения городских преобразований требуется значительный сдвиг в операционных нормах, целях и потоках ресурсов учреждений в сторону более устойчивых путей [Cinderby, 2021]. В основе как раз таких процессов преобразования городской среды, как редевелопмент, реновация, ревитализация и джентрификация, лежат изменения и улучшения пространства. Однако важно различать эти понятия в связи с различными особенностями строительства и реконструкции недвижимости [Шалина, Степанова, 2019]. Рассмотрим подробнее основные особенности указанных выше видов девелопмента.

Реновация – это существенное изменение объекта недвижимости, его позиционирования и, соответственно, каких-либо его характеристик, направленное на повышение его стоимости, повышение привлекательности для его потребителей (покупателей, арендаторов, посетителей) и т.п.². Данное понятие характеризует процесс восстановления важных промышленных зданий для социального назначения. Реновация подходит для изменения назначения одного конкретного объекта недвижимости (чаще всего промышленного).

Джентрификация – это реконструкция отдельных кварталов городов, интересных с исторической точки зрения или обладающих преимуществами с точки зрения экологии (районы около парков и скверов), с последующим поселением здесь состоятельных людей вместо проживавших тут раньше бедняков³. На сегодняшний день данное понятие не распространено на территории Российской Федерации. Однако на территории Москвы есть пример применения такого вида девелопмента в виде района Остоженка. Джентрификация может осуществляться как с помощью сноса объектов недвижимости, так и путем внутренней реконструкции здания, сохраняя внешний фасад зданий.

¹ *Strelka KB* (2017). Какими должны быть города XXI века. Режим доступа: <https://media.strelka-kb.com/bulletin4-cities-xxi> (дата обращения: 12.07.2021).

² *Key Capital* (2018). Редевелопмент и реновация. Режим доступа: http://keycapital.ru/portfolio/redevelopment_i_renovatsiya/ (дата обращения: 12.07.2021).

³ *Strelka Mag* (2014). Словарный запас: джентрификация. Режим доступа: <https://strelkamag.com/ru/article/vocabularygentrification> (дата обращения: 12.07.2021).

Ревитализация – это «оживление» территории или объекта, которые больше не функционируют⁴. Данное понятие чаще всего применяют к заброшенным промышленным территориям, которые не используются городом. Ярким примером такого благоустройства территории является дизайн-завод «Флаконт», расположенный на месте бывшего стекольного завода.

Редевелопмент – это целенаправленное материальное изменение существующей недвижимости, направленное на изменение ее класса и/или изменение функционального назначения, в результате которого объект приобретает качественно новые свойства и характеристики, повышающие его стоимость [Шалина, Степанова, 2019]. Этот вид девелопмента применяется к различным объектам и территориям и подразумевает повторное использование участка земли для создания на нем более востребованного объекта недвижимости.

Со временем общество и экономика меняются, технологии устаревают, что приводит к неэффективности и невостребованности ориентированных на них зданий и сооружений. В соответствии с этим много заводов, промышленных зон, складов перестают работать или переносятся вне окрестности города. Главным препятствием для развития городского пространства является ограниченность земельных ресурсов.

На сегодняшний день в России наблюдается дефицит городской среды, то есть тех типов застройки, которые отвечают современным требованиям. В крупных, сформированных городах единственным способом изменения данной ситуации является редевелопмент.

РЕДЕВЕЛОПМЕНТ

Редевелопмент – это пересмотр существующих территорий и повышение эффективности каждого метра. Это один из наиболее эффективных способов оживления жилых районов, пришедших в упадок, который активно применяется во всем мире для развития нерационально используемых территорий и включает в себя комплекс программ, необходимых для реконструкции и восстановления территорий [Быстров, Закиров, 2006].

В российской нормативной базе понятие «редевелопмент» никак не закреплено. Зачастую отечественные исследователи равняют понятие «редевелопмент» с категориями реконструкции и реновации. Это происходит из-за того, что все эти понятия связаны с изменением и улучшением пространства. Однако, каждая из этих категорий имеет свои отличительные способы реализации программ.

Согласно Градостроительному кодексу Российской Федерации к задачам реконструкции, в основном, относится устранение морального и физического износа объектов строительства с учетом градостроительной ситуации, окружающей среды. Реновация же нацелена в большей степени на обменные процессы и образование отношений между районами города и окружающей средой благодаря использованию внешних источников для развития отдельной территории с нивелированием негативных факторов и условий. Редевелопмент содержит в себе особенности термина «реновация», но при этом намного обширнее его [Шаракин, 2016].

Нормативно-правовую базу регулирования вопросов девелопмента в России составляют следующие документы: гражданское законодательство; земельное законодательство; нормативно-правовые акты, регулирующие строительство, архитектурную и проектировочную работу; нормативно-правовые акты, регулирующие инвестиционную деятельность [Омарова, 2019].

Государственные органы, регулирующие деятельность редевелопмента:

- федеральные и территориальные земельные органы, занимающиеся инвентаризацией земли;
- федеральные и территориальные органы архитектуры и градостроительства, занимающиеся утверждением и согласованием градостроительных планов застройки территорий и поселений, выдачей разрешений на строительство;
- органы экспертизы градостроительной и проектной документации, которые занимаются утверждением и согласованием архитектурных и строительных проектов;
- органы, ведающие инвентаризацией и учетом строений;
- органы, занимающиеся регистрацией прав на недвижимое имущество, регистрацией вновь созданного объекта недвижимости, оформлением прав на объект недвижимости.
- органы технической, пожарной и иной инспекции, занимающиеся надзором за строительством и эксплуатацией зданий и сооружений.

⁴ Сивцова А. (2017). Словарный запас: редевелопмент // Strelka Mag. Режим доступа: <https://strelkamag.com/ru/article/vocabulary-redevelopment> (дата обращения: 12.07.2021).

В рамках процесса редевелопмента рассмотрим нижепредставленную схему (рис. 1).



Источник: [Голованов, 2013] / Source: [Golovanov, 2013]

Рис. 1. Виды редевелопмента городских территорий
Figure 1. Types of urban redevelopment

Так, полный редевелопмент означает кардинальное изменение территорий и объектов недвижимости, начиная с изменения целевого назначения разрешенного вида земельного участка и заканчивая организацией совершенно новых объектов.

Частичный – переразвитие городских территорий без изменения видов разрешенного земельного участка. В этом случае происходит модернизация или обновление существующей территории, зданий, инженерных сетей или транспортных развязок для повышения их эффективности.

Поверхностный редевелопмент не подразумевает кардинальных изменений существующих объектов, а означает изменение отдельных объектов, например, косметический ремонт фасада цеха, без изменения транспортных путей, подъездных дорог и объектов инженерной инфраструктуры.

Очевидно, что по уровню капитальных вложений самым затратным является полный редевелопмент [Голованов, 2013].

Редевелопмент по сравнению с другими видами улучшения территорий имеет ряд весомых преимуществ.

Вторичное преобразование территорий – это отличная и часто единственная возможность застройки территорий, имеющих выгодное расположение и развитую инфраструктуру. Кроме того, благодаря редевелопменту появляется возможность использования уже освоенных территорий, что снижает нагрузку использования незатронутых природных зон.

Если редевелопмент проводится на территории промышленных зон, то, соответственно, застройщик получает огромную территорию для преобразований, на которой могут быть проведены крупномасштабные проекты.

Строительство новых современных зданий, жилых комплексов, бизнес-центров способствует не только современному развитию городского пространства, но и также созданию дополнительных рабочих мест. Следует отметить, что грамотный редевелопмент устаревших зданий может дать больший эффект и комфорт потребителю, чем постройка нового.

Однако, кроме перечисленных преимуществ существуют и недостатки, связанные с реализацией редевелоперских проектов.

Редевелоперские проекты – достаточно сложный вид преобразований территории: такие проекты имеют длительный жизненный цикл, при наличии архитектурных памятников на территории возникают сложности с их сохранением, существуют различные особенности преобразуемой территории, которые также необходимо учитывать. Все это возможно только с грамотным и взвешенным подходом к планированию и реализации проекта.

Разработка разрешительной документации для редевелопмента – длительный по времени и затратный по денежным ресурсам процесс. Необходимо внести изменения в градостроительную документацию и заплатить за изменение вида объекта.

Часто на территории, подвергающейся редевелопменту, находятся несколько предприятий, вследствие чего возникают трудности с достижением компромисса и соблюдения интересов каждого из собственников при планировании проекта.

В дополнение крупномасштабный редевелопмент, охватывающий большие территории, является крайне затратным процессом. Для успешной реализации таких проектов необходимо привлекать долгосрочные инвестиции, так как процесс исполнения проекта будет связан не только с постройкой нового объекта, но и с подготовкой территорий, которая может быть сложнее, чем на неосвоенных землях [Зайченко, Львова, 2016].

Обобщим вышеперечисленные преимущества и недостатки редевелопмента (табл. 1).

Таблица 1. Преимущества и недостатки редевелопмента

Table 1. Advantages and disadvantages of redevelopment

Преимущества	Недостатки
Выгодное расположение застраиваемой площади	Сложности реализации редевелоперских проектов
Снижение нагрузки использования незатронутых природных зон	Рекультивация земель
Возможность реализации крупномасштабных проектов	Необходимость внесения изменений в градостроительную документацию
Наличие существующих инженерных мощностей на участке	Высокая стоимость платы за изменение вида разрешенного использования земельного участка
Создание дополнительных рабочих мест	Необходимость соблюдения интересов всех собственников (если на территории находятся несколько предприятий)
Упрощенная интеграция в сложившуюся городскую застройку	Необходимость привлечения долгосрочных инвестиций

Составлено авторами по результатам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

ПРОЕКТЫ И ПРОГРАММЫ РЕДЕВЕЛОПМЕНТА В РОССИИ

Проекты редевелопмента часто реализуются в рамках выполнения национальных проектов и программ, финансируемых за счет средств федерального бюджета, бюджета субъектов Российской Федерации и средств внебюджетных источников. Президентом Российской Федерации в Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» была поставлена задача увеличить качество городской среды в 1,5 раза. Для выполнения заданной цели в 2016–2020 гг. Институтом развития в жилищной сфере ДОМ.РФ были разработаны проекты благоустройства для 299 территорий в 51 городе⁵. По результатам подсчета индекса городской среды в 2020 г. количество населенных пунктов с благоприятной городской средой увеличилось до 375, что на 18 городов больше, чем планировалось достигнуть по плану федерального проекта «Формирование комфортной городской среды». Кроме повышения индекса качества городской среды данный

⁵Минстрой России (2020). Опрос: 70 % жителей городов-миллионников отметили улучшение городской среды за последние три года. Режим доступа: <https://minstroyrf.gov.ru/press/opros-70-zhiteley-gorodov-millionnikov-otmetili-uluchshenie-gorodskoy-sredy-za-poslednie-tri-goda/> (дата обращения: 12.07.2021).

федеральный проект преследует цели по сокращению числа городов с неблагоприятной средой и реализацией мероприятий по благоустройству пространств, выполняемые, в основном, посредством редевелопмента.

Тема умного города сегодня находится в центре многих дискуссий на национальном и международном уровне, в том числе о потенциальном влиянии инноваций в сфере городских услуг на общую производительность городов [Смирнов и др., 2021]. В научной литературе описаны примеры умных городов, предусматривающие сценарии оптимизации и внедрения инноваций для традиционных услуг [Khalimon et al., 2021; Kumar et al., 2017].

В 2018 г. был утвержден проект «Умный город», который реализуется в рамках выполнения национальных проектов «Жилье и городская среда» и «Цифровая экономика». Он нацелен на увеличение эффективности управления инфраструктурой города за счет внедрения новых технологий. К концу 2020 г. данный проект реализовался в 209 городах. Редевелоперские проекты сильно влияют на изменение внешнего вида городских территорий в виду обновления существующих объектов и улучшения инфраструктуры [Владимирова, 2019].

Редевелоперские программы неразрывно связаны со стратегическим развитием субъектов Российской Федерации. Так, например, согласно Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 г. планируется улучшить комфорт проживания жителей путем развития инфраструктуры, улучшения транспортных связей и масштабирования застройки зданий современных форматов. Реализация поставленных задач будет осуществлена путем редевелопмента, площадь которого планируется расширить до 360 га⁶.

Необходимо отметить, что с 2011 г. по 2020 г. в промзонах города Москвы было введено 836 объектов капитального строительства, из которых:

- 334 объекта принадлежат жилому фонду;
- 67 принадлежат социальным объектам;
- 30 принадлежат объектам промышленно-производственного назначения;
- 260 объектов коммунально-складских помещений;
- 145 принадлежит административно-деловым объектам.

За время реализации редевелоперских проектов на территории бывших промзон Москвы появилось около 500 тысяч новых рабочих мест и полмиллиона человек получили жилье.

В рамках Стратегии социально-экономического развития Москвы на период до 2025 г. предусмотрено расширение девелоперской деятельности в части редевелопмента промзон, производственных территорий, которая будет включать в себя перепрофилирование неконкурентоспособных предприятий. Также предусмотрена смена целевого назначения закрытых и пустующих складов, которые будут превращены в творческие бизнес-инкубаторы. В центральной и срединной части города планируется создание медиапарков – образовательных площадок, для создания которых необходимы минимальные изменения производственных зданий. Кроме этого, подвергнутся закрытию экологически вредные предприятия, чье целевое назначение изменится в интересах отраслей, которые повышают качество городской среды⁷.

Большинство редевелоперских проектов реализуется в рамках Стратегий развития территорий Российской Федерации, так как одной из обязанностей государства является обеспечение функционирования значимых, но, как правило, мало доходных сфер жизни общества. Для улучшения качества городской среды необходимо привлечение государственного финансирования, поэтому наиболее распространенными средствами реализации редевелоперских проектов являются государственные заказы и государственно-частное партнерство.

Выполнение крупных проектов редевелопмента в городах России будет содействовать не только выполнению государственных целей в экономической, жилищной и демографической сфере, но и также способствовать повышению уровня экологии в российских городах.

Несмотря на огромное количество зданий, в Москве по-прежнему имеются огромные пустующие территории. Промышленные зоны занимают тысячи гектаров и давно превратились в хаотичные склады или

⁶ *Московская областная Дума* (2016). Основные положения Стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 г. Режим доступа: https://www.mosoblдума.ru/upload/site1/document_file/gqEnPUmGun.pdf (дата обращения: 12.07.2021).

⁷ *Стратегия 24* (2012). Стратегия социально-экономического развития Москвы на период до 2025 года. Режим доступа: <https://storage.strategy24.ru/files/strategy/201705/4503b46fe6a97e0ceb3a5d5c0af06237.pdf> (дата обращения: 12.07.2021).

свалки⁸. На текущий момент предполагается реорганизовать порядка 13 000 га, среди которых 4 700 га будут подлежать полному редевелопменту, а 7 800 га – частичному. Основным целевым назначением редевелопмента данных территорий будет формирование комплексной городской застройки с новым жильем и строительство социальных объектов с новыми рабочими местами при условии, что плотность застройки не должна превышать 25 000 м²/га, при этом половина будущего объема недвижимости должна приходиться на жилую, а другая – на рабочую.

В настоящее время в активной стадии редевелопмента находятся следующие промышленные зоны: Завод имени Лихачева («ЗИЛ»), Московский металлургический завод «Серп и Молот», территории бывшего Тушинского аэродрома.

Вместо заброшенных и нефункционирующих территорий планируется сформировать дополнительные пешеходные пространства, благоустроить набережные зоны, организовать новые транспортные зоны для пассажирских перевозок, построить жилые объекты с прилегающими новыми многофункциональными территориями. Данные мероприятия позволят городу сформировать благоприятную городскую среду.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ РЕДЕВЕЛОПМЕНТА

Для эффективного управления проектами и программами редевелопмента подойдет японский стандарт P2M⁹. Стандарт P2M – это совокупность знаний, объединяющая управление проектами и программами для решения сложных задач. Он помогает компаниям работать в условиях нестабильной и неблагоприятной окружающей среды. Для полного редевелопмента необходимо разработать концепцию проекта, провести комплексный маркетинговый анализ, что поможет определить доходность и эффективность проекта в будущем.

В стандарте выделяются два основных типа программ: стратегический и операционный. Стратегический тип программ подразумевает создание новых рынков, программ, механизмов для увеличения эффективности производства, чтобы превзойти другие компании. Операционный тип программ нацелен на компании, которые по своим показателям и бизнесу ориентированы на устойчивость (табл. 2).

Таблица 2. Типы программ стандарта P2M

Table 2. Types of P2M standard programmes

Типы программ	Классификация	Примеры
Стратегический	Организационные реформы	Структурные реформы, реструктуризация, слияния, поглощения
	Развитие продукта	Крупномасштабные продукты и услуги, новые материалы, новые лекарства
	Создание нового бизнеса	Развитие рынка, новая цепочка ценности, бизнес-модель
	Научные исследования и разработки	Исследования космоса, глобальных загрязнений, предотвращения катастроф
	Креативные работы	Съемка «эпохальных» фильмов
	Социальная инфраструктура	«Умный» город
Операционный	Строительство	Городской редевелопмент (перепланировка), строительство заводов, электростанций, железных дорог

⁸Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы (2021). Редевелопмент промзон. Режим доступа: <https://stroi.mos.ru/renovaciya-promzon?from=cl> (дата обращения: 12.07.2021).

⁹Project Management Association of Japan (2017). A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 12.07.2021).

Окончание табл. 2

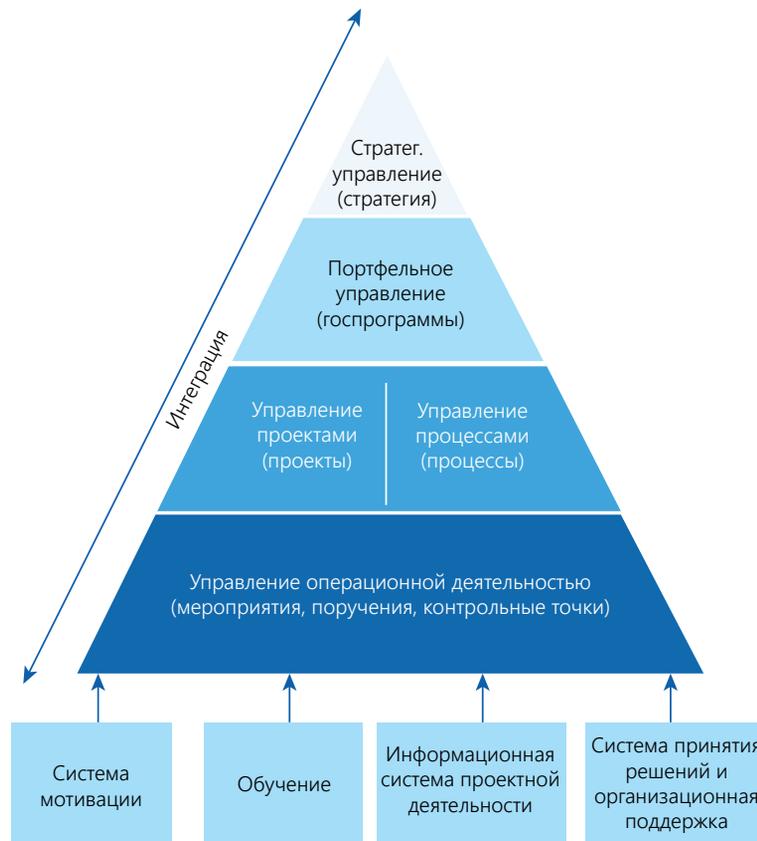
Типы программ	Классификация	Примеры
Операционный	Природные ресурсы	Исследование ресурсов, бурение газовых и нефтяных скважин, добыча и эксплуатация полезных ископаемых
	ИТ-бизнес	Система бухгалтерского учета и управления человеческими ресурсами, система управления производством, система банковского учета

Источник¹⁰ / Source¹⁰

Модель управления инновационными проектами и программами городского редевелопмента формируется на основе миссии программы или проекта, в которой предусматривается необходимость применения программного менеджмента. Миссия лежит в основе стратегического управления. Редевелоперские программы тесно связаны со стратегическим развитием города.

Для того чтобы оценить степень вклада каждого компонента в достижение стратегической цели можно использовать ключевые показатели достижения цели (англ. Key Goal Indicator, KGI), это приведет к построению моста между стратегическими целями и показателями успешности проекта.

Многие положения P2M уже нашли свое отражение в планировании национальных проектов. В частности, основополагающая модель управления инновационными проектами и программами (рис. 2), используемая для управления национальными проектами, базируется на дереве знаний P2M (рис. 3).



Источник¹¹ / Source¹¹

Рис. 2. Модель управления инновационными проектами и программами
 Figure 2. Management model of innovative projects and programs

¹⁰ Project Management Association of Japan (2017). A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. Режим доступа: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата обращения: 12.07.2021).

¹¹ Центр проектного менеджмента РАНХиГС (2019). Книга участника реализации национальных проектов. 2-е изд. Режим доступа: <https://pm.center/bazaznaniy/document/kniga-uchastnika-realizatsii-natsionalnykh-proektov/> (дата обращения: 12.07.2021).



Источник: [Воскресенская и др., 2021] / Source: [Voskresenskaya et al., 2021]

Рис. 3. Дерево знаний P2M
Figure 3. P2M Knowledge Tree

Привлекательность японского стандарта P2M состоит в том, что он может помочь компаниям в нестабильной и изменчивой внешней среде, так как обладает гибкостью и способностью подстраиваться под определенные ситуации. Стратегии компании при реализации отдельных проектов и программ должны быть адаптированы под состояние внешнего окружения и ориентированы на поиск путей эффективного привлечения инвестиций и управленческих ресурсов.

Необходимо постоянно пересматривать стратегию в соответствии с настоящим положением дел и требованиями окружения. Особенно это прослеживается при редевелопменте территорий, где необходимо адаптироваться под разные земельные участки, принимать во внимание пожелания заказчиков и соответствовать требованиям законодательства.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ

Редевелоперские проекты способствуют экономическому развитию городов в результате решения демографических и экологических проблем. Во многих городах России остается большое количество неэффективно используемых территорий, таких как промышленные зоны, устаревшие застройки и склады. Эти места часто характеризуются повышенными показателями уровня преступности и социального неблагополучия. Эти зоны исключены из общественного развития города, вследствие чего нарушается экономическая целостность территории.

Эффективность реализации редевелоперских проектов можно рассмотреть с точки зрения следующих показателей:

- увеличение количества рабочих мест в результате реконструкции территории;
- новые возможности для культуры, отдыха, торговли;
- увеличение денежных поступлений в бюджеты различных уровней в результате осуществления проекта по редевелопменту;

- преобразование территории из убыточной в финансовый источник для общества;
 - остановка дальнейшего ухудшения условий жизни жителей района;
 - улучшение экологической ситуации прилегающих районов.
- Рассмотрим данные показатели на примере (табл. 3).

Таблица 3. Оценка эффективности проекта полного реновации «Москва-Сити»

Table 3. Effectiveness of the Moscow City Full Redevelopment Project

Показатель эффективности	Результат проекта реновации
Увеличение количества рабочих мест в результате реконструкции территории	На территории бизнес-центра появилось около 100 тыс. рабочих мест
Новые возможности для культуры, отдыха, торговли	На территории комплекса находятся: торгово-развлекательный центр, конгресс-центр, выставочный центр, рестораны, вертолетные площадки и гостиница
Увеличение денежных поступлений в бюджеты различных уровней в результате осуществления проекта по реновации	Денежные средства от компаний, расположенных на территории комплекса, в виде налогов распределяются в бюджеты различных уровней
Преобразование территории из убыточной в финансовый источник для общества	Бизнес-центр является зоной деловой активности, где развивается бизнес и торговля
Остановка дальнейшего ухудшения условий жизни жителей района	Построено две ветки метро, есть выход к речному транспорту
Улучшение экологической ситуации прилегающих районов	Строительство комплекса позволило снизить загрязнение воздуха от промышленной зоны, на территории которой был построен бизнес-центр. Здания соответствуют международному экологическому стандарту BREEAM

Источник¹² / Source¹²

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, реновация – это важный инструмент развития городских округов, который оказывает благоприятное влияние на городскую экономику, инфраструктуру, экологическое и демографическое состояние города. Однако, такой вид репрофилирования территорий имеет как преимущества, так и недостатки, которые необходимо учитывать при реализации реновационных проектов. Для наиболее эффективного управления проектами реновации можно использовать японский стандарт R2M. Это может способствовать формированию инновационной экономики, появлению большого количества рабочих мест и развитию строительной отрасли.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Быстров П.Н., Закиров Р.С. (2006). К вопросу о реновации промышленных территорий в центральной части города // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. № 1 (5). С. 59–63.
- Владимирова И.Л., Хмельков А.О., Свинцова Т.Ю. (2019). Управление проектами реновации городских территорий в условиях цифровизации // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы IX Международной научно-практической конференции, посвященной 112-летию РЭУ им. Г.В. Плеханова / под ред. В.И. Ресина. Москва, 10–14 апреля 2019 г. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова». С. 47–54.
- Воскресенская Д.М., Нестерова М.А., Халимон Е.А., Ципес Г.Л. (2021). Обзор третьего издания японского стандарта по управлению проектами R2M RMAJ // Управление проектами и программами. № 3. С.204–214. <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2021-3-3204-214>

¹² Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы (2021). Строительство делового центра «Москва-Сити». Режим доступа: <https://stroim.mos.ru/moskva-siti> (дата обращения: 12.07.2021).

- Голованов Е.Б., Киселева В.А. (2013). Развитие редевелопмента как направления по преобразованию городских территорий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. Т. 7, № 3. С. 12–16.
- Зайченко К.В., Львова М.В. (2016). Редевелопмент как механизм развития городских территорий промышленного назначения // European Research. № 12 (23). С. 53–55.
- Караваева Н.М., Федоров А.В., Юрасова И.И., Дэви Ю.М. (2020). Девелопмент недвижимости: учебное пособие / под общ. ред. А.М. Платонова. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета. 150 с.
- Омарова К.Т. (2019) Общая характеристика механизма правового регулирования девелопмента в Российской Федерации // Государственная служба и кадры. № 3. С. 119–120. <https://doi.org/10.24411/2312-0444-2019-10129>
- Смирнов Е.А., Каиштанов В.Г., Денк В.В., Халимон Е.А. (2021). Тренды инновационного развития умных городов // Вестник университета. 2021. № 5. С. 28–36. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-28-36>
- Шалина Д.С., Степанова Н.Р. (2019). Реновация, редевелопмент, ревитализация и джентрификация городского пространства // Фундаментальные исследования. № 12. С.285–289.
- Шаракин В.С. (2016). Актуальные проблемы управления проектами редевелопмента промышленных территорий в России // Вестник университета. № 5. С.46–51.
- Abson D., Fischer J., Leventon J., Newig J., Schomerus T., Vilsmaier U., von Wehrden H., Abernethy P., Ives C., Jager N., Lang D. (2017). Leverage points for sustainability transformation // *Ambio*. V. 46, No. 1. Pp. 30–39. <https://doi.org/10.1007/s13280-016-0800-y>
- Cinderby S., de Bruin A., Cambridge H., Muhoza C., Ngabirano A. (2021). Transforming urban planning processes and outcomes through creative methods // *Ambio*. V. 50, No. 5. Pp. 1018–1034. <https://doi.org/10.1007/s13280-020-01436-3>
- Elmqvist T., Andersson E., Frantzeskaki N., McPhearson T., Olsson P., Gaffney O., Takeuchi K., and Folke C. (2019). Sustainability and resilience for transformation in the urban century // *Nature Sustainability*. V. 2, No. 4. Pp. 267–273. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0250-1>
- Galafassi D., Daw T.M., Thyresson M., Rosendo S., Chaigneau T., Bandeira S., Munyi L., Gabrielsson I., and Brown K. (2018). Stories in social-ecological knowledge cocreation // *Ecology and Society*. V. 23, no. 1. Art. 23. <https://doi.org/10.5751/ES-09932-230123>
- Khalimon E.A., Vikhodtseva E.A., Obradović V. (2021). Smart cities today and tomorrow – World experience // “Smart Technologies” for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems. V. 155 / ed. by E.G. Popkova, B.S. Sergi. Cham, Springer. Pp. 1340–1347. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_147
- Kumar H., Singh M. K., Gupta M.P. (2017). Evaluating the competitiveness of Indian metro cities: in smart city context // *International Journal of Information Technology and Management*. V. 16, No. 4. Pp. 333–347. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2017.086866>
- Pelling M., O'Brien K., Matyas D. (2015). Adaptation and transformation // *Climatic Change*. V. 133, No. 1. Pp. 113–127. <https://doi.org/10.1007/s10584-014-1303-0>
- Pereira L.M., Karpouzoglou T., Frantzeskaki N., Olsson P. (2018). Designing transformative spaces for sustainability in social-ecological systems // *Ecology and Society*. V. 23, no. 4. Art. 32. <https://doi.org/10.5751/ES-10607-230432>

REFERENCES

- Abson D., Fischer J., Leventon J., Newig J., Schomerus T., Vilsmaier U., von Wehrden H., Abernethy P., Ives C., Jager N. and Lang D. (2017), “Leverage points for sustainability transformation”, *Ambio*, vol. 46, no. 1, pp. 30–39. <https://doi.org/10.1007/s13280-016-0800-y>
- Bystrov P.N. and Zakirov R.S. (2006), “On the issue on redevelopment of industrial territories in the central part of the city”, *News of the Kazan State University of Architecture and Engineering*, no. 1 (5), pp. 59–63. (In Russian).
- Cinderby S., de Bruin A., Cambridge H., Muhoza C. and Ngabirano A. (2021), “Transforming urban planning processes and outcomes through creative methods”, *Ambio*, vol. 50, no. 5, pp. 1018–1034. <https://doi.org/10.1007/s13280-020-01436-3>
- Elmqvist T., Andersson E., Frantzeskaki N., McPhearson T., Olsson P., Gaffney O., Takeuchi K. and Folke C. (2019), “Sustainability and resilience for transformation in the urban century”, *Nature Sustainability*, vol. 2, no. 4, pp. 267–273. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0250-1>
- Galafassi D., Daw T.M., Thyresson M., Rosendo S., Chaigneau T., Bandeira S., Munyi L., Gabrielsson I. and Brown K. (2018), “Stories in social-ecological knowledge cocreation”, *Ecology and Society*, vol. 23, no. 1, art. 23. <https://doi.org/10.5751/ES-09932-230123>

- Golovanov E.B. and Kiselyova V.A. (2013), “The advancement of redevelopment as an area of urban territory reorganization”, *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, vol. 7, no. 3, pp. 12–16. (In Russian).
- Karavaeva N.M., Fedorov A.V., Yurasova I.I. and Davi Yu.M. (2020), *Real estate development: textbook*, edited by A.M. Platonov, Ural Federal University Publishing House, Yekaterinburg, Russia. (In Russian).
- Khalimon E.A., Vikhodtseva E.A. and Obradović V. (2021), “Smart cities today and tomorrow – World experience”, “*Smart Technologies*” for Society, State and Economy. *ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 155, ed. by E.G. Popkova, B.S. Sergi, Springer, Cham, pp. 1340–1347. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_147
- Kumar H., Singh M.K. and Gupta M.P. (2017), “Evaluating the competitiveness of Indian metro cities: in smart city context”, *International Journal of Information Technology and Management*, vol. 16, no. 4, pp. 333–347. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2017.10005708>
- Omarova K.T. (2019), “General characteristics of the mechanism of legal regulation of development in the Russian Federation”, *Gosudartvennaya sluzhba i kadry*, no. 3, pp. 119–120. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2312-0444-2019-10129>
- Pelling M., O’Brien K. and Matyas D. (2015), “Adaptation and transformation”, *Climatic Change*, vol. 133, no. 1, pp. 113–127. <https://doi.org/10.1007/s10584-014-1303-0>
- Pereira L.M., Karpouzoglou T., Frantzeskaki N. and Olsson P. (2018), “Designing transformative spaces for sustainability in social-ecological systems”, *Ecology and Society*, vol 23, no. 4, art. 32. <https://doi.org/10.5751/ES-10607-230432>
- Shalina D. S. and Stepanova N. R. (2019), “Renovation, redevelopment, revitalization and gentrification of urban space”, *Fundamental Research*, no. 12, pp. 285–289. (In Russian).
- Sharakin V.S. (2016), “Actual problems of project management of redevelopment of industrial territories in Russia”, *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 46–51. (In Russian).
- Smirnov E.A., Kashtanov V.G., Denk V.V. and Khalimon E.A. (2021), “Trends in the innovative development of smart cities”, *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 28–36. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-28-36>
- Vladimirova I.L., Khmelkov A.O. and Svintsova T.Yu. (2019), “Management of urban redevelopment projects in the conditions of digitalization”, *Modern Problems of Project Management in the Investment and Construction Sector and Environmental Management: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, devoted to the 112-th Anniversary of the Plekhanov Russian University of Economics*, edited by V.I. Resin, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, pp. 47–54. (In Russian).
- Voskresenskaya D.M., Nesterova M.A., Khalimon E.A. and Tsipes G.L. (2021), “Review of the third edition of the Japanese standard for project management P2M PMAJ”, *Upravlenie proektami I programmami*, no. 3, pp. 204–214. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2021-3-3204-214>
- Zaichenko V.K. and Lvova M.V. (2016), “Redevelopment as a mechanism for the development of urban areas for industrial use”, *European Research*, no. 12 (23), pp. 53–55. (In Russian).

TRANSLATION OF FRONT REFERENCES

- ¹ Strelka KB (2017), What should be the cities of the XXI century. Available at: <https://media.strelka-kb.com/bulletin4-cities-xxi> (accessed 12.07.2021).
- ² Key Capital (2018), Redevelopment and renovation. Available at: http://keycapital.ru/portfolio/redevelopment_i_renovatsiya/ (accessed 12.07.2021).
- ³ Strelka Mag (2014), Vocabulary lexicon: gentrification. Available at: <https://strelkamag.com/ru/article/vocabularygentrification> (accessed 12.07.2021).
- ⁴ Sivtsova A. (2017), Vocabulary lexicon: redevelopment, *Strelka Mag*. Available at: <https://strelkamag.com/ru/article/vocabulary-redevelopment> (accessed 12.07.2021).
- ⁵ Ministry of Construction of Russia (2020), Survey: 70 % of residents of million-plus cities noted the improvement of the urban environment over the past three years. Available at: <https://minstroyrf.gov.ru/press/opros-70-zhiteley-gorodov-millionnikov-otmetili-uluchshenie-gorodskoy-sredy-za-poslednie-tri-goda/> (accessed 12.07.2021).
- ⁶ Moscow Regional Duma (2016), The Main Provisions of the Strategy of Socio-Economic Development of the Moscow Region up to 2030. Available at: https://www.mosoblduma.ru/upload/site1/document_file/gqEnPUMGun.pdf (accessed 12.07.2021).
- ⁷ Strategy 24 (2012), The Strategy of Socio-Economic Development of Moscow for the Period up to 2025. Available at: <https://storage.strategy24.ru/files/strategy/201705/4503b46fe6a97e0ceb3a5d5c0af06237.pdf> (accessed 12.07.2021).

⁸ The Complex of Urban Planning Policy and Construction of the City of Moscow (2021), Industrial Zone Redevelopment. Available at: <https://stroj.mos.ru/renovaciya-promzon?from=cl> (accessed 12.07.2021).

⁹ Project Management Association of Japan (PMAJ) (2017), *A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation*. Available at: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (accessed 12.07.2021).

¹⁰ Ibid.

¹¹ Project Management Center of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (2019), *The Book of the Participant of the National Projects Implementation*, 2-nd Edition. Available at: <https://pm.center/bazaznaniy/document/kniga-uchastnika-realizatsii-natsionalnykh-proektov/> (accessed 12.07.2021).

¹² The Complex of Urban Planning Policy and Construction of the City of Moscow (2021), Construction of the Moscow City Business Center. Available at: <https://stroj.mos.ru/moskva-siti> (accessed 12.07.2021).