

6. Двудличанская Н.Н., Пясецкий В.Б. Инженерное образование: практико-ориентированный подход // Высшее образование в России. 2017. № 7 (214). С. 147-151.

7. Теренина Н.Л. Комплекс маркетинга территорий как источник конкурентных преимуществ в территориальных образованиях // Новое слово в науке: перспективы развития. 2015. № 2 (4). С. 428-430.

8. Турецкая С.А. маркетинг в образовании: реструктуризация организации и реализация образовательных стратегий // Образование: ресурсы развития: вестн. ЛОИРО. 2015. № 2. С. 69-74.

9. Теплая Н.В. Маркетинг образовательных услуг как инструмент формирования рыночной сферы в профессиональном образовании // Экономика. Социология. Право: сб. ст. по материалам междунар. науч.-практической конф. 2016. С. 217-222.

10. Даниелян Р.В., Попова С.А. Маркетинг в образовании: проблемы и пути решения // Новый университет. Сер. Экономика и право. 2016. № 10 (68). С. 60-64.

УДК 330.133.7

## Мировой и отечественный опыт редевелопмента территорий

Д.К. Поляков<sup>a</sup>, С.В. Пупенцова<sup>b</sup>, Т.П. Некрасова<sup>c</sup>

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, ул. Политехническая 29, Санкт-Петербург, Россия

<sup>a</sup>polyakov.d.k@yandex.ru, <sup>b</sup>pupentsova\_sv@spbstu.ru, <sup>c</sup>nekrasova\_tp@spbstu.ru

Статья поступила 18.10.2018, принята 23.11.2018

*В статье рассматриваются успешно реализованные проекты редевелопмента промышленных территорий в зарубежных странах и Российской Федерации. Собрав и изучив наиболее интересные и яркие проекты редевелопмента промышленных территорий, можно проследить развитие и особенности, присущие каждой стране. Усовершенствование городской среды путем оживления существующей застройки началось в Европе и Америке. Наибольшее развитие редевелопмент промышленных территорий получил во второй половине XXв. Основной идеей редевелопмента является сохранение внешнего архитектурного облика здания с изменением функционального использования и переустройством внутренних помещений. Функциональное использование объектов после обновления разнообразно, от жилых площадей до культурно-развлекательных центров. В основном объектами редевелопмента становятся старые промышленные здания, складские помещения с мощными несущими перекрытиями. При строительстве таких зданий заложен большой запас прочности с расчетом на большие статические и динамические нагрузки. На основе анализа мирового и отечественного опыта реализованных проектов редевелопмента промышленных территорий были определены проблемные вопросы, требующие решения для совершенствования и упрощения механизма модернизации производственных зон. Изучение имеющихся и реализованных проектов редевелопмента в России позволило определить, что на данный момент имеется достаточное количество интересных и перспективных объектов. Лидерами по количеству и темпам совершенствования промышленных территорий являются Москва и Санкт-Петербург. Редевелопмент способен преобразить серые производственные районы крупных городов и приносить прибыль. Главный импульс развития депрессивных территорий – это нормативно-правовая база, создание которой способно предоставить девелоперским компаниям правовую защиту, сократить сроки на осуществление проектов и снизить их общую стоимость.*

**Ключевые слова:** редевелопмент; промышленная территория; объект недвижимости; девелопер.

## World and domestic experience in redevelopment of territories

D.K. Polyakov<sup>a</sup>, S.V. Pupentsova<sup>b</sup>, T.P. Nekrasova<sup>c</sup>

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 29, Polytechnicheskaya St., St. Petersburg, Russia

<sup>a</sup>polyakov.d.k@yandex.ru, <sup>b</sup>pupentsova\_sv@spbstu.ru, <sup>c</sup>nekrasova\_tp@spbstu.ru

Received 18.10.2018, accepted 23.11.2018

*The article discusses successfully implemented projects of redevelopment of industrial territories in foreign countries and the Russian Federation. By collecting and examining the most interesting and vivid projects for the redevelopment of industrial areas, it is possible to follow the development and features inherent in each country. Improving the urban environment by reviving existing buildings began in Europe and America. The most part of redevelopment of industrial areas took place in the second half of the XX*

century. The main idea of redevelopment is to preserve the external architectural structure of the building with a change in the functional use and reorganization of the interior. The functional use of the facilities after the renovation is varied: from residential areas to cultural and entertainment centers. Basically, the objects of redevelopment are old industrial buildings, warehouses with heavy bearing ceilings. In the construction of such buildings there is a large margin of safety, with the expectation of large static and dynamic loads. Having analyzed the world and domestic experience of implemented projects for the redevelopment of industrial territories, we identified the problematic issues that need to be addressed to improve and simplify the mechanism for modernizing production zones. The study of existing and implemented projects of redevelopment in Russia made it possible to determine that at the moment there are a sufficient number of interesting and promising objects. The leaders in the number and pace of improvement of industrial areas are Moscow and St. Petersburg. Redevelopment can transform the faceless industrial areas of large cities and bring profit. The main impetus for the development of depressed areas is the regulatory and legal framework, the creation of which is able to provide legal protection to development companies, reduce the time required for the implementation of projects and reduce their total cost.

**Keywords:** redevelopment; industrial area; real estate object; developer.

**Введение.** Формирование большинства городов длилось столетиями. Небольшие деревни постепенно расстраивались в мегаполисы с заключенными в центральной части промышленными территориями. В связи с этим в крупных городах имеются проблемы с экологической и транспортной обстановкой, низкой стоимостью земель в центре и нарушенным внешним обликом. Решением данных проблем является редевелопмент.

Промышленные зоны имеют большой потенциал к развитию городской инфраструктуры. Для рационального применения редевелопмента, необходимо разобраться с имеющимся мировым и отечественным опытом.

**Анализ опыта зарубежных стран в сфере редевелопмента территорий.** В мировой практике известно много способов развития и совершенствования городской среды. Яркими примерами таких преобразований являются джентрификация (вложение капитала в ранее построенную недвижимость с пониженной ценой) и редевелопмент, перед которыми ставится задача создания «творческих» (креативных) кластеров и оживления существующей застройки. В середине прошлого века в Европе и Америке возникло стремление к возрождению существующих, пришедших в упадок, промышленных территорий.

**Великобритания.** В конце 90-х гг. прошлого столетия в Великобритании применялась грамотная общегородская культурная политика, способствующая развитию творческих кластеров (территорий, на которых располагаются мастерские с творческим направлением деятельности). Кластерный подход к развитию территорий способствует созданию творческой среды с единой, необычной творческой атмосферой, которая способствует развитию коммуникации и сотрудничества, образованию новых возможностей для взаимоотношений творческих людей, обмен идеями. Творческий кластер организуется благодаря редевелопменту, идеей которого является перенос промышленных предприятий загород и возвращение к жизни пустующих помещений.

Примеров подобных улучшений в Великобритании с каждым годом становится все больше. Одним из них стали 17 га портовых кварталов с доками, имеющими историческое значение, в центре Ливерпуля, подверженные комплексной перестройке. Место получившее название Paradise Project, превратилось в культурный, деловой, а также туристический центр притяжения множества жителей и гостей города [1].

Еще один из таких примеров — создание центра притяжения за счет трансформации сталелитейного завода Templeborough в Ротерхэме в научно-приключенческий центр «Магна». Территория в 25,2 га, находившаяся на окраине города, была привлечена к английской программе «Миллениум». В центре «Магна» теперь располагаются познавательные-тематические павильоны-музеи, посвященные четырем первоэлементам (Земля, Воздух, Огонь, Вода), способствующим производству стали [1].

Немало успешных проектов редевелопмента находится в столице Великобритании — Лондоне. Наиболее яркая работа — проект Норманна Фостера, район More London (реализован в центральной части города, на бывшей складской территории площадью 6 га). На данный момент на этой территории располагаются мэрия Лондона, отель «Хилтон» и офисные центры. Застроен район очень плотно — 50 тыс. м<sup>2</sup> на один га, а ставки аренды в бизнес-центрах More London — одни из самых высоких.

Несмотря на успешный опыт редевелопмента территорий, случаются и неудачные проекты. Очень известный пример — это Доклэнд. Разрушенный во время Второй мировой войны порт со временем потерял свою актуальность и превратился в социально опасную территорию. Решением правительства было разместить финансовую индустрию бизнеса на территории бывшего порта, но не все было продумано. Отсутствие транспортной инфраструктуры привело к долговому запустению самой высокой башни в Доклэнде. Устаревшие склады были перестроены в современные офисные и жилые площади. Путем

частных инвестиций эта территория была выстроена и развита.

Центр современного искусства и театров «Трамвай» возник на базе пришедшего в упадок трамвайного депо.

В 1980 г. здание электростанции Баттерси в Лондоне было признано памятником архитектуры, а в 1983 г. прекратило производить энергию. В перспективе на данной территории планируется возведение коммерческой и жилой недвижимости с сохранением архитектурного облика.

Восемь лет назад в Баркинге (один из районов Лондона) выстроен комплекс наиболее востребованной на рынке жилой и коммерческой недвижимости с реконструкцией старых зданий на месте промышленной территории.

В графстве Корнуолл был создан ботанический сад с оранжереями «Проект Эдем» на территории бывшего глиняного карьера. Ранее непривлекательное место теперь ежегодно востребовано для проведения летнего музыкального фестиваля «EdenSessions».

После редевелопмента острова промышленного кораблестроения появился «Остров Какаду» с новыми отелями, школой фотографии и мастерской по реставрации кораблей, где «стали проводиться выставки, посвященные кораблестроению, а также появились услуги аренды лодок» [2].

Парк Барьера Темзы «в районе Лондона под названием Silvertown до реконструкции был причалом Принца Ридженса на южной стороне доков Королевы Виктории, которые построены в 1850–80-х годах» [3]. «Основной проблемой стало активное использование Королевских Доков промышленными компаниями, что привело к сильному загрязнению прилегающих территорий и грунтовых вод. Решением стало преобразование территории доков в 1994 г. в одно из самых прекрасных зеленых мест в городе. Крупнейший новый прибрежный парк в Англии площадью 22 акра разбит на отдельные зоны отдыха для всей семьи» [3].

**Германия.** Что касается редевелопмента в Германии, то здесь есть ряд интересных успешных проектов, реализованных на территориях бывших заводов. Одним из таких проектов является 4-звездочный отель «Ист», открытый в перестроенном здании бывшего сталеплавильного завода в Гамбурге.

Еще одним интересным объектом в Гамбурге является ночной клуб, располагающийся в зенитной башне. Отличная акустика обеспечена высокими потолками с длинными винтовыми лестницами. На месте бывшей орудийной площадки, находившейся на крыше, сейчас располагается открытая танцплощадка.

«На острове Тасмания в порту города Хобарт располагался завод по изготовлению джема, в котором после перестройки здания были открыты арт-отель “Генри Джонс”, названный в память создателя завода, а также выставка современного искусства Тасмании» [3].

На территории нынешнего Олимпийского парка Мюнхена, который находится в районе под названием Oberwiesefeld, до реконструкции, прошедшей в первой половине XX в., располагались военный полигон, аэродром и завод авиационных двигателей Bayerische Motoren Werke, переориентировавшийся после Второй мировой войны на автопроизводство. Основной проблемой завода была низкая рентабельность. В процессе редевелопмента на территории завода BMW площадью 300 га появился крупный многофункциональный центр общегородского значения с единым ландшафтом. На данной территории выросли «Олимпийский стадион вместимостью 80 тыс. человек, бассейн и спортивный зал, которые располагаются на приподнятой земляной платформе и замыкают полукругом с северной стороны главную олимпийскую площадь» [3].

**США.** В 1945 г. в штате Калифорния был принят закон о редевелопменте «California Community Redevelopment Law», актуальный и по сей день, но со временем, безусловно, претерпевавший изменения. Редевелопмент в нем трактуется как инструмент для реконструкции населенных пунктов (городских единиц) с использованием собственного и привлеченного капитала. Главной целью редевелопмента является «повышение финансовой самостоятельности территорий и формирование их экономической независимости, что косвенно предполагает также решение социальных, экологических и институциональных проблем» [4].

Считается, что редевелопмент возник в Америке в момент появления первых проектов по оживлению устаревших районов и неэффективных территорий. Тогда и начали появляться компании, скупавшие устаревшие предприятия, старые дома, а на их месте создававшие экономически и эстетически привлекательную недвижимость.

Сама идея реформирования индустриальных сооружений пришла в Соединенные Штаты из Великобритании, с родины промышленной революции, но все же была несколько изменена и адаптирована в связи с высокой стоимостью земли в Нью-Йорке начиная со второй половины XIX в., что заставило здания расти вверх. На тот момент уже набрало популярность в строительстве использование чугунных колонн и балок, что позволяло снизить общий вес зданий при требуемой прочности и способствовало увеличению их в высоту.

Продолжительное время старые заводские и складские здания на Манхэттене пустовали, но в 50-х гг. прошлого столетия взоры многих творческих людей пали на эти самые помещения, что сдавались по бросовым ценам. За эти деньги художники, скульпторы, архитекторы получали огромные «метражи» с высокими потолками и большими окнами, зачастую во всю стену, позволяющими по максимуму использовать дневное освещение, которые представляли уникальную возможность совмещать жилье с мастерскими и галереями. Так на местах бывших складов и фабрик образовывались первые лофты (*loft* — чердак, верхний этаж промышленного здания), ставшие апартаментами и студиями, в которых как раз и зарождалось андеграундное искусство: днем там творили художники, а вечерняя и ночная программы состояли из полулегальных концертов начинающих музыкальных исполнителей и групп.

Свое распространение в США редевелопмент получил буквально за последние 40–50 лет, результатом чего стал утвержденный законами инструментарий для реализации проектов редевелопмента в 49 штатах Америки. Изучив нормативно-правовую базу и аналитические статьи по редевелопменту, можно сделать вывод о ряде недостатков в теоретико-методологической основе, главный из которых — превалирование нормативно-правового закрепления существующей практики нежели научно-теоретические знания.

В Калифорнии проходит конференция «Annual Southern California Conference on Redevelopment Abuse 1», в рамках которой обсуждаются вопросы, в том числе, о злоупотреблениях в области редевелопмента, и по ее итогам ежегодно публикуются доклады о данной проблеме. Основной материал носит критический характер существующего опыта с примерами наиболее успешной реализации, не рассматривая теоретико-методологическую сторону редевелопмента.

Практика редевелопмента создает «новые зоны комфорта», которые, по мнению бывшего вице-президента США Эла Гора, «будут все в большей мере становиться сильными сообществами: местами, куда высокое качество жизни привлекает наиболее образованных и подготовленных работников и предпринимателей; местами, где хорошие школы и крепкие семьи поощряют творчество и продуктивность; местами, где лучшие умы и лучшие компании обмениваются идеями и вместе строят общее будущее» [5]. Опыт развития территорий США, переданный в трудах Т. Дэвис и К. Марголис, М. Дардиа, Р. Саймонс, а также исследователей Х. Рафсон, Р. Рафсон, К. Готэм и М. Гринберг, сегодня востребован в современном редевелопменте.

В начале XX в. Лос-Анджелес был самой большой аграрной территорией, и ему пророчили будущее одного из самых главных городов. Начиная с 1948 г. в городе создаются агентства редевелопмента, за которыми закрепляются депрессивные территории. На законодательном уровне были закреплены «базовые определения редевелопмента, деятельность всех участников, взаимоотношения в данном направлении, принципы определения территории и последующей работы в ее границах; физические, экономические причины кризисного состояния территории, определены общие стратегии города, округа, штата» [6].

Наиболее известное преобразование произошло с надземным парком в Нью-Йорке под названием High Line. Ранее, до 1980 г., на территории парка возвышались 10-метровые металлические сваи, на которых проходила железнодорожная ветка над улицами двух западных кварталов. Закрытие железной дороги состоялось в середине XX в. вследствие ухудшения экологической ситуации в городе, в том числе в процессе ее эксплуатации, грозившей коллапсом. Проблема демонтажа встала остро по причине того, что начался процесс коррозии металла, и возникла угроза обрушения старого моста. В 2006 г. было положено начало строительства современного необычного парка. Авторы проекта стремились объединить природу, сберегая флору и фауну, и индустриализацию путем сохранения железнодорожных путей, вдоль которых и высажены разнообразнейшие растения более 200 видов. Не меньшим преимуществом проекта считаются потрясающие виды на реку Гудзон и город. Не обошлось также без новшеств в виде «изготовления специального бетона и необычной системы дренажа, представляющей плоскую матрицу из пластиковых полостей» [4].

**Анализ имеющегося отечественного опыта редевелопмента территорий.** За последнее время в крупных городах России намечается дефицит не застроенных территорий. Причиной этому стал строительный бум, охвативший мегаполисы в последние годы, но нехватка жилой и коммерческой недвижимости присутствует в подавляющем большинстве регионов нашей страны. В XX в. превалирующее большинство российских промышленных городов было построено вокруг заводов, фабрик и других градообразующих предприятий. Города-миллионники развивались постепенно, веками. Вокруг существующего исторического центра города на окраинах образовывались промышленные районы, в связи с увеличением численности населения вокруг заводов строились жилые кварталы.

1930-е гг. были весьма показательны в этом. Вокруг градообразующих предприятий Царицына (тракторный завод, завод «Красный Ок-

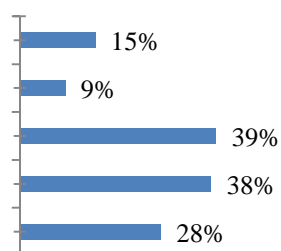
тябрь», «Судоверфь») возвели поселки, и Волгоград сохранил в себе линейную систему планировки, сложившуюся столетиями, и хаотично разбросанные промышленные предприятия.

Важнейшей задачей формирования городской среды является высвобождение территорий города от промышленных объектов, так как существующее расположение промышленности не соответствует задачам развития городской инфраструктуры.

Земля, инженерные сооружения, транспортная инфраструктура используются крайне неэффективно, что снижает производственный потенциал предприятий и заставляет значительную их часть сдавать в аренду свои помещения.

Интерес предпринимателей к объектам промышленности возрастает с каждым годом по причине большого потенциала производственных территорий.

Актуальность редевелопмента в крупных городах России крайне высока, достаточно посмотреть на рис. 1.



**Рис. 1.** Доля промышленных территорий относительно общегородских площадей

**Волгоград.** Волгоград по праву занимает одну из ведущих позиций среди промышленных городов России, вследствие чего страдает экология. По соседству с вокзалом в Центральном районе города располагалась швейная фабрика «Виктория», переехавшая в Советский район на место бывшей фабрики «Аора», занимавшейся производством чулочно-трикотажной продукции. На месте швейной фабрики после редевелопмента был открыт «Царицынский Пассаж».

Многие предприятия подлежат сносу ввиду высокой необходимости комплексной жилой застройки города. В число таких территорий вошли здание фабрики «Конфил», завод медицинского оборудования, завод «Пивовар» и бывший «Помидорпром», макаронная фабрика на Тулака и бисквитная в Краснооктябрьском районе.

На ул. Бакинской в Центральном районе располагались четыре предприятия: маслосырбаза, маргариновый завод, хлебозавод №6 и ОАО «Волгомясомолторг». Предполагается, что с появлением инвестора «Волгомясомолторг» будет

перенесен за черту города, что создаст серьезную транспортную проблему сотням людей.

Рядом с «главной высотой России» стоит здание завода тракторных деталей и нормалей, прибыль от которого давно не приходит, поэтому сейчас его площади находятся в аренде у магазинов, баров и складов. Средств для переноса «Красного Октября» или какого-либо другого предприятия сейчас у города нет, а найти инвестора, желающего поучаствовать в реализации редевелопмента, на территории Волгограда крайне тяжело.

В основном промышленная недвижимость принадлежит государству, но государственные структуры чаще всего используют производственные площади недостаточно эффективно [7].

В Волгоградской области создается Национальный центр «Победа», в котором участвуют администрация Волгоградской области, IRPGroup, Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет и Ассоциация ландшафтных архитекторов. Руководством области и инициативной группой было обозначено приоритетное направление развития образовательных (университетских) кластеров, способствующих формированию яркого бренда и узнаваемости города в рамках устойчивого развития. Создание подобных кластеров станет центром притяжения молодежи, а развитие образовательных программ будет способствовать развитию целостной идентичности городской среды.

**Томск.** В городе накопилось большое количество вредных, неэкологичных, экономически неэффективных, неэстетичных промышленных предприятий, поэтому настало время возводить на их местах новые жилые районы с сопутствующей инфраструктурой и социальными объектами, а также коммерческую недвижимость.

30 августа 2012 г. в силу вступило постановление администрации Томска № 1009, в котором приоритетным направлением градостроительной деятельности обозначено «интенсивное развитие наряду с улучшением состояния экологической среды», что в полной мере соответствует принципам развития современных городов.

Первые проекты, как полагается, в Томске «пошли со скрипом». Инструментальный завод перевезли в пос. Лоскутово (южная часть города), и в его опустевших корпусах намечалось организовать торгово-развлекательный центр, но в связи с экономическим кризисом строительство было приостановлено. Помещения пустуют, а согласно кадастровой документации, недвижимость не изменила свое функциональное назначение. Производство было перенесено за городскую черту, но привести земельный участок к рациональному использованию и принести экономической эффективности не удалось.

Немаловажным фактором при определении местоположения будущего промышленного производства является роза ветров. На территории Томска преобладают южные ветра, поэтому переносить предприятия следует на север города или за его пределы.

По результатам исследований, проходивших в период 2009–2015 гг., «в процессе создания Программы комплексного развития промышленности на территории муниципального образования “Город Томск” было выяснено, что промышленная застройка не является компактной» и даже в какой-то степени опасна, соседствуя с жилой застройкой [8].

**Москва.** Толчком для развития и реорганизации московских промышленных территорий стала принятая в 2004 г. «Программа развития производственных территорий». Проще и предпочтительнее для застройщиков осваивать освобожденные земли новыми сооружениями, но порой перед ними встает проблема необходимости реконструкции в связи с большим количеством зданий, включенных в число памятников архитектуры. Поэтому им на помощь приходит редевелопмент как единственный выход.

На данный момент в Москве застроено больше 7 тыс. га (17% городской территории) более чем 70 производственными объектами, которые давно не используются по назначению или имеют устаревшее производство, поэтому частично функционируют в качестве арендного бизнеса (предоставление помещений класса «С»).

Комплексный редевелопмент промышленных зон призван создать новые рабочие места, новые жилые площади, технопарки. Комплексное развитие получит инфраструктура, в том числе улучшится транспортная ситуация, за счет развития целых районов повысится комфортность проживания.

Успешных примеров реализации в Москве проектов редевелопмента промышленных территорий с каждым годом становится все больше. Яркие примеры – заводы «Серп и Молот», ЗИЛ, швейная фабрика «Красная роза», преобразованная в бизнес-центр, а также проект бизнес-парка «Новоспасский двор», который был реализован на территории ситценабивной фабрики.

Первый творческий кластер в России был открыт в районе метро «Курская». «ArtPlay» («квартал дизайнеров и архитекторов») объединяет порядка 300 творческих компаний.

Еще один яркий пример творческого кластера – дизайн-завод «Флакон». Площади в 2 га бывшего хрустально-стеклянного завода им. Калинина, кардинально неизменившиеся внешне, объединили на своей территории различные творческие, образовательные, развлекательные площадки, офисные

и event-площади под аренду. Журнал Forbes назвал дизайн-завод «Флакон» важнейшим проектом, изменившим московскую жизнь к лучшему [9].

Фабрика технических бумаг «Октябрь» отдала часть территорий под некоммерческие творческие проекты, объединив выставочные пространства, творческие мастерские и студии.

Завод ЗИЛ, площадь которого более 333 га, является на сегодняшний день самым крупным и наиболее перспективным проектом в Москве. Торговые и офисные центры, спортивные комплексы, театр, выставочно-музейное пространство и другие творческие площадки вдохнут в бывшую промышленную территорию новую жизнь и станут новым центром притяжения для жителей города.

В новые деловые кварталы преобразованы фабрика Алексеевых и завод ЖБИ на ул. 7-й Кожуховской, а территория пивоваренного завода «Московская Бавария» преобразилась в музей современного искусства с тремя выставочными залами, галереей, фотогалереей, дизайн-студией и мастерскими [10].

**Санкт-Петербург,** располагаясь на 2-м месте в России по площади городской территории, имеет большое количество пустующих зданий предприятий, трамвайных депо, которые постепенно преобразуются в творческие центры, формируя бренд города. Многие эксперты сходятся во мнении, что редевелопмент промзон Санкт-Петербурга экономически эффективен и по доходности более конкурентоспособен по сравнению с новым строительством. Свободные земельные территории в центральной части города наиболее привлекательны и ценны. Одним из главных преимуществ подобных проектов является развитие креативной составляющей города, которая очень гармонично вписывается в городскую концепцию культурной столицы.

Определим наиболее перспективные объекты для редевелопмента [10–16].

Лидер в изготовлении резиновых изделий в советский период – завод «Красный треугольник». Приватизация 1990-х гг. привела к разорению завода. Многие заброшенные корпуса были построены в начале XX в.

Ленинградский механический завод им. Либкнехта, основанный в 1910 г., изготавливал снаряды и боеприпасы, но в 1918 г. был национализирован советской властью и законсервирован. Только в 1927 г. его мощности были использованы при создании государственного механического завода им. Либкнехта – Ленинградского машиностроительного треста [10].

Заброшенный кожевенный завод им. А.Н. Радищева находится в достаточно старом здании (4 этажа, пустые помещения цехов, мастерские и химическая лаборатория) [11].

Производственное объединение полиграфического машиностроения «Ленполиграфмаш» имеет предпосылки к организации креативного пространства с учетом специфики места и с сохранением особенностей оформления завода [12].

В ходе исследований было выявлено 46 объектов различной инвестиционной привлекательности. Комитетом по инвестициям и стратегическим проектам уже были выбраны несколько объектов, например, помещения следственного изолятора «Кресты», которые в дальнейшем планируется переоборудовать под гостиницу [13].

Творческие кластеры способны аккумулировать значительные инвестиции и развивать депрессивные, неблагополучные территории, обогащая их социальной культурной. Социально-экономическое развитие отдельной территории выглядит следующим образом [14–16]:

1. Выявляются социокультурные потребности молодежи;
2. Организуется и развивается творческий кластер в рамках выбранной территории;

3. Развивается сфера услуг около пространственных территорий;

4. Регулярно проводятся мероприятия, формирующие положительный имидж в сознании горожан и потенциальных гостей города.

Этими шагами создается основа для развития городского предпринимательства, совершенствуется и развивается молодежная политика, а также, что немаловажно, повышается безопасность отношений в обществе.

Главным стимулом для развития Санкт-Петербурга является новая современная инфраструктура. В Санкт-Петербурге еще в 2012 г. комитетом по инвестициям была разработана концепция креативного кластера, в которой отмечался европейский опыт создания арт-кластеров на месте бывших промышленных зон. Тогда инициатива не была встречена с восторгом и не приобрела стихийный характер преобразований.

Успешно существующие креативные пространства Санкт-Петербурга на базе бывших промышленных объектов представлены в таблице [1].

Таблица 1

Наименование действующего арт-объекта	Наименование бывшего промышленного объекта	Адрес
Лофт-проект «Этажи»	Смольнинский хлебзавод	Лиговский пр., д. 74
Креативное пространство «Ткачи»	Прядильно-ткацкая фабрика им. Петра Анисимова	Обводного канала наб., д. 60
Лофт-музей «Erarta»	НИИ им. С.В. Лебедева	29-я линия В.О., д. 2
Креативное пространство «Люмьер-Холл»	Газгольдер	Обводного канала наб., д. 74ц
Творческое пространство «ContourFamily»	Цех ОАО «Ленполиграфмаш»	Аптекарский пр., д. 4
Творческий кластер «Артмуза»	Завод музыкальных инструментов «Муздеталь»	13-я линия В.О., д. 70–72

«Петровский Арсенал» – пример полного функционального преобразования помещений с сохранением прежних строений и адаптацией под новые нужды. Основной проблемой в данном проекте стало наличие большого количества памятников архитектуры, что наложило определенные ограничения на работы по организации пространства.

Реорганизация Тихвинского вагоностроительного завода (ТВСЗ) в Ленинградской области стала глобальной, что привело к появлению предприятия, выпускающего вагонную продукцию, не имеющую европейских аналогов.

Наибольший интерес в области реновации промышленных территорий представляет «Новая Голландия» – небольшой искусственный остров, созданный при Петре I в 1719 г. под склады. Вся свою историю остров был закрыт для

посещений, но «в 2004 г. “Новую Голландию” передали городу и сразу же объявили тендер на реконструкцию, но инвестор обанкротился. Повторный конкурс был открыт лишь в 2010 г. Основной концепцией пространства стало создание парковой зоны, с размещением коммерческих площадей в реконструированных исторических постройках. Сейчас реконструирована только парковая зона, однако планируется постепенный ввод в эксплуатацию до 2025 г. остальных объектов острова. “Новая Голландия” является стратегически важным культурным центром Санкт-Петербурга» [14].

**Выводы.** Зарубежная и российская практика редевелопмента имеют следующие основные различия:

1. Редевелопмент в зарубежных странах стал абсолютно привычным процессом, наравне со

строительством. Нерентабельные объекты преобразуются уже тогда, когда недвижимость становится коммерчески неэффективной. В нашей же стране к редевелопменту прибегают исключительно в случаях нехватки городских территорий под застройку.

2. В управлении редевелопмента также имеются различия. За рубежом при администрациях создаются специально ориентированные редевелоперские агентства.

3. Взаимоотношения с собственниками в процессе реализации проекта. Вначале редевелопмента практически всегда и везде имеют место трудности с владельцами ликвидируемых производств, но разница в том, что в развитых странах владельцу выплачивается компенсация либо предлагается доля собственности в новом проекте. Если собственник не согласен с действиями агентства, он имеет право подать иск в суд для получения большей компенсации, но, скорее всего, ему будет отказано. В России успешная схема реализации редевелопмента выглядит следующим образом: сначала выкупается объект, проводятся работы по его преобразованию, и только по завершении компания получает необходимый пакет документации.

В Российской Федерации у редевелопмента существует ряд препятствий для реализации [14]:

- 1) отсутствует нормативно-правовая база;
- 2) отсутствует государственная и муниципальная поддержка комплексного развития промышленных территорий;
- 3) долгосрочная реализация проектов редевелопмента промышленных территорий. Средний срок выполнения проекта составляет от 10 до 15 лет;
- 4) присутствие памятников архитектуры на территории редевелопмента значительно усложняет реализацию проекта;
- 5) существуют сложности с градостроительными и строительными решениями, в которые входят экологические предписания, рекультивация земель, а также работы по укреплению соседних зданий;
- 6) отсутствует специализированное образование;
- 7) незначительное участие государства. В отличие от запада, в России инициатива редко исходит от властей, в основном проекты продвигают сами предприятия либо девелоперы;
- 8) сложности с реализацией редевелопмента из-за большого количества собственников объекта;
- 9) отсутствие единых механизмов оценки стоимости земельных участков на территориях, подлежащих редевелопменту;
- 10) проблемы социального характера.

Чтобы развивать редевелопмент в России, необходимо улучшать взаимоотношения между государством, собственниками и населением по той причине, что редевелопмент требует активного участия всех трех групп. Основными причинами, сдерживающими развитие редевелопмента, являются низкая заинтересованность со стороны владельцев предприятий, безразличие и низкая активность населения, а также отсутствие инициативы со стороны власти.

#### *Литература*

1. Абакумова А.В. Принципы оптимизации промышленных территорий // Приволжский научный журнал. 2014. № 2 (30). С. 125-128.
2. Климчаускайте А.Ю. Мировой опыт использования редевелопмента в индустрии туризма // Молодой ученый. 2016. № 5 (109). С. 342-346.
3. Мирошниченко А.О., Грин И.Ю. Модернизация зеленых пространств на производственных территориях в Европе // Новые идеи нового века: материалы междунар. науч. конф. М., 2015. Т. 2. С. 161-167.
4. Малахов В.И. Системный промышленный редевелопмент. М., 2014.
5. Быстров П.Н., Закиров Р.С. К вопросу о редевелопменте промышленных территорий в центральной части города // Изв. КГАСУ. 2006. № 1 (5). С. 59-63.
6. Поляков Д.К., Пупенцова С.В. Сравнительный анализ проектов реноваций и редевелопмента // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. тр. науч. и учеб.-практической конф. 2017. Ч. 3 С. 72-79.
7. Орлов И.Ю. Основные факторы, влияющие на стоимость девелоперского проекта // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 4. С. 99-108.
8. Колганова О. Нешаткий редевелопмент [Электронный ресурс] // Эксперт Online: сайт. URL: <http://expert.ru/northwest/2015/17/neshatkij-redevelopment/> (дата обращения 10.09.2017).
9. Озеров Е.С. Формирование системы управления доходной недвижимостью. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. 606 с.
10. Grishunin S., Suloeva S. Development of project risk rating for telecommunication company // Lecture Notes in Computer Science. 2016. Т. 9870. С. 752-765.
11. Карлушко Е.Н., Любанская А.А. Девелопмент и редевелопмент промышленных территорий // Наука и образование: архитектура, градостроительство и строительство. 2012. № 2. С. 179-185.
12. Ozerov E.S., Pupentsova S.V., Leventsov V.A., Dyachkov M.S. Selecting the best use option for assets in a corporate management system // Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) // 6th International Conference ICRITO. 2017. P. 163-171.
13. Grishunin, S., Suloeva, S. Project controlling in telecommunication industry // Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics). 2015. 9247. P. 573-584 DOI: 10.1007/978-3-319-23126-6\_51.



14. Попова П.В., Пупенцова С.В. Анализ чувствительности при оценке объектов недвижимости // Неделя науки СПбПУ: сб.ст. по материалам науч. конф. с междунар. участием. СПб.: С.-Петербург. политехн. ун-т Петра Великого, 2016. С. 212-215.

15. Demirakos E.G., Strong N.C., Walker M. What Valuation Models Do Analysts Use // Accounting Horizons. 2011. Vol. 18, № 4. P. 68-72.

16. Finnerty, J.D., Emery, D.R. The Value of Corporate Control and the Comparable Company Method of Valuation // Financial Management, Spring, 2004. P. 91-99.

УДК 005.95

## Совершенствование мотивационного механизма управления персоналом предприятия

Е.В. Романюк<sup>1а</sup>, Е.В. Трусевич<sup>2b</sup>, О.С. Олексюк<sup>1с</sup>

<sup>1</sup>Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, пр. Вернадского 4, Симферополь, Республика Крым, Россия

<sup>2</sup>Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

<sup>а</sup>rommania@rambler.ru, <sup>б</sup>joint@brstu.ru, <sup>с</sup>oleksyuk-95@mail.ru

Статья поступила 19.10.2018, принята 24.11.2018

*В статье исследуются вопросы повышения эффективности мотивации персонала предприятия. Проведен анализ и представлена характеристика основных зарубежных моделей мотивации работников. Уточнено определение «мотивационный механизм в управлении персоналом предприятия», рассмотрены категории материального и нематериального стимулирования. Авторами обоснован тезис о том, что комплексное применение работодателями методов прямой и косвенной мотивации позволяет сохранить персонал и повысить эффективность трудовой деятельности, способствует большей вовлеченности в трудовой процесс. Разработана структура мотивационного механизма и ее составляющие элементы, предложены направления совершенствования мотивационного механизма в управлении персоналом предприятия.*

**Ключевые слова:** мотивация; мотивационный механизм; управление персоналом; работник; работодатель; повышение производительности труда; удовлетворенность трудом.

## Improving the motivational mechanism of management of an enterprise staff

E.V. Romanyuk<sup>1a</sup>, E.V. Trusevich<sup>2b</sup>, O.S. Oleksyuk<sup>1c</sup>

<sup>1</sup>Institute of Economics and Management of the Crimean Federal University; 4, Vernadsky Pros., Simferopol, Republic of Crimea, Russia

<sup>2</sup>Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

<sup>а</sup>rommania@rambler.ru, <sup>б</sup>joint@brstu.ru, <sup>с</sup>oleksyuk-95@mail.ru

Received 19.10.2018, accepted 24.11.2018

*The article examines the issues of increasing the efficiency of motivation of the personnel of the enterprise. The analysis was carried out and the characteristics of the main foreign models of motivation of the company's employees were provided. The definition of «motivational mechanism in the management of enterprise personnel» is clarified, the categories of material and non-material incentives for employees are considered. The authors substantiate that the comprehensive application of direct and indirect motivation methods by employers will allow retaining staff, increasing the efficiency of work and encouraging their greater involvement in the work process. The structure of the motivational mechanism and its constituent elements is developed, directions for improving the motivational mechanism in the management of the personnel of the enterprise are proposed.*

**Keywords:** motivation; motivational mechanism; personnel management; employee; employer; increase in labor productivity; job satisfaction.