

## ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЕВРОПЕЙСКОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА КРУПНЫХ ГОРОДСКИХ ТЕРРИТОРИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ЛОНДОНСКИХ ДОКОВ)

© 2011 А.А. Козлова\*

**Ключевые слова:** девелопмент, экономика, развитие, управление, город.

Предпринята попытка анализа европейского опыта в области комплексного освоения территорий (КОТ) на примере Лондонской территории королевских доков, ревитализированной “Лондонской корпорацией развития территории доков” (ЛКРТД). Выявлены принципы и методы управления проектом, основные отличительные черты и ноу-хау ЛКРТД, которые могут быть с успехом применены российскими девелоперами и администрациями городов, в которых подобные проекты имеют место.

В России за последние десятилетия участники рынка недвижимости наблюдали процесс роста объема девелоперских проектов. От точечной застройки участков в несколько тысяч квадратных метров рынок плавно перешел к проектам комплексного освоения. Сегодня территории, насчитывающие несколько сотен гектаров, уже не единичны. Вот только несколько примеров из практики девелопмента Санкт-Петербурга: “Семь столиц” - 135 га,

“Балтийская жемчужина” - 208 га, “Северная Долина” - 273 га, “Юнтолово” - 437 га.

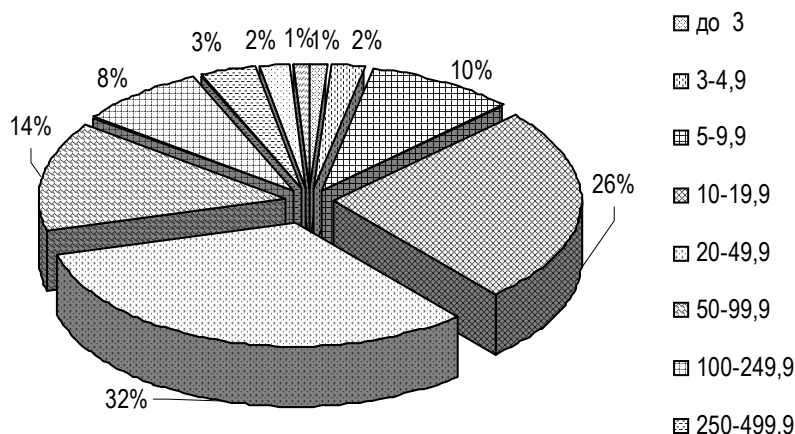
Для того чтобы эти цифры стали более наглядными, сравним расчетное население вышеперечисленных проектов, опираясь на средний коэффициент - 35 м<sup>2</sup> на человека (табл. 1).

При этом общая картина распределения городов Российской Федерации по численности выглядит следующим образом (рис. 1).

Таблица 1

**Расчетная численность населения проектов  
комплексного освоения территорий Санкт-Петербурга**

Проект	Общая площадь квартир, м <sup>2</sup>	Население, чел.
Семь столиц	1 500 000	42 857
Балтийская жемчужина	1 070 000	30 571
Северная Долина	2 700 000	77 142
Юнтолово	2 200 000	62 857



**Рис. 1. Распределение городов Российской Федерации по численности населения\***

\* По данным Федерального управления статистики за 2008 г.

\* Козлова Анастасия Александровна, соискатель, Северо-Западная академия государственной службы, г. Санкт-Петербург. E-mail: city-construct@rambler.ru.

То есть 68% городов нашей страны имеют численность то 5 до 50 тыс. жителей. А это означает, что девелоперы Санкт-Петербурга и ряда других городов России (Екатеринбурга, Москвы) сегодня занимаются ничем иным, как строят города.

Такого рода деятельность, несомненно, требует особого подхода, знания, качества работы, внимания и контроля от всех участников процесса на каждой стадии жизни проекта. Необходим максимальный и предельно квалифицированный труд девелоперов - идеологов проекта, стратегов, экономистов, градостроителей, архитекторов, специалистов по проектированию каждого специализированного раздела, и прежде всего - инженерных сетей и коммуникаций, ландшафтных архитекторов, экспертов по транспорту, специалистов по строительным технологиям и т.д.

Подобный опыт знаком нашей стране по периоду строительства моно-городов в советскую эпоху. Однако с точки зрения открытого рынка и конкуренции данный опыт довольно плохо поддается анализу. Поэтому сегодня особенно важно оглядываться на страны с многолетним опытом комплексного развития территории в условиях рыночной экономики.

Примеры таких проектов есть практически на каждом континенте. Особых масштабов достигла идея комплексного развития территорий в Азии: Сингапур, Гонконг - все это четко спланированные, реализованные "с нуля" девелоперские проекты. Однако азиатские страны довольно далеки от России по экономико-географическим параметрам, а также по потребительской специфике и структуре спроса. По указанной и ряду других более фундаментальных причин наиболее целесообразно обратиться к опыту, накопленному Западной Европой.

В данной статье рассмотрим проект "Развитие территории Лондонских доков".

Выбор данного объекта обусловлен схожестью фундаментальных сложностей в развитии, которые подтолкнули правительство заняться развитием территорий, со сложностями современного Петербурга, а именно: необходимостью создания предпосылок к общему экономическому оздоровлению и росту; необходимостью обновления инфраструктуры, приведения ее в соответствие с

требованиями современности и формирования задела для развития и перспективного использования; увеличением инвестиционной привлекательности города; увеличением капитализации отдельных районов; недостаточностью инженерных мощностей; локальными транспортными сложностями.

Весь этот обширный список широких проблем, знакомых многим современным городам, возможно и должно решать посредством проектов комплексного развития территорий. Это следует в том числе и из европейского опыта, который будет проанализирован ниже на нашем примере.

**Лондонские доки (Доклэнд, англ. - London Dockland).** Крупнейший проект редевелопмента территории Лондонских доков имеет многолетнюю историю. Он был реализован компанией "Лондонская корпорация развития территории доков" (англ. - London Docklands Development Corporation; далее - ЛКРТД), созданной правительством города в 1981 г.

Лейтмотивом проекта стала идея замещения промышленных неэффективно используемых земель, расположенных в историческом центре. Такой подход "создания потенциала" востребован и в других городах Европы.

Британский проект стоит детально рассмотреть благодаря нескольким отличительным чертам. Во-первых, срок реализации и дата основания. Проект был инициирован правительством Лондона еще в 1980 г. и по сегодняшний день глобальная регенерация территории доков продолжается в соответствии с принципами, заложенными ЛКРТД, несмотря на то что сама компания уже прекратила свое существование.

Во-вторых, резонанс проекта колоссален - его значение для Лондона сложно переоценить, а некоторые "подпроекты" Доклэнда, например район Кэнэри Ворф, широко известны во всем мире.

В-третьих, заслуживают внимания условия, в которых создавался и развивался данный проект. Доклэнд - это "браунфилд", преобразование которого на всех этапах было сопряжено с тонким балансом между нуждами и требованиями текущих собственников и жильцов районов и интересами будущих девелоперов. Примечательно и развитие форм

собственности на данной территории. Путь от государственной собственности до частной и последующие поглощения крупнейшими мировыми финансовыми гигантами, при этом такие процессы не всегда являлись запланированными, но не сказались ни на замысле реновации территории в целом, ни на отдельных ее подпроектах.

В-четвертых, именно в доках был создан эффект “точки роста”, аналогичный тому, о котором говорят все кумулятивные теории экономического роста от Кристалера<sup>1</sup> и Будвиля<sup>2</sup> до Кругмана<sup>3</sup>. Благодаря мощному импульсу проект успешно пережил уже второй кризис сферы недвижимости.

Последний отчет о территории доков, официально выпущенный ЛКРТД, относится к 1998 г. На тот момент проект регенерации Лондонских доков имел следующие показатели:

- ◆ территория преобразования - 22 км<sup>2</sup>;
- ◆ 9 муниципальных образований затронуто преобразованиями;
- ◆ 4,3 км<sup>2</sup> земли продано под частные инвестиционные проекты;
- ◆ 144 км дорог построено на территории преобразования;
- ◆ наземное метро создано в рамках проекта;
- ◆ более 85 000 рабочих мест создано на территории преобразования;
- ◆ 24 046 новых квартир и домов (т.е. индивидуальных жилых единиц);

◆ 2 300 000 м<sup>2</sup> общей площади новых коммерческих функций;

◆ 2700 компаний, действующих на территории проекта;

◆ ЛКРТД построено 11 начальных школ, 2 средние школы, 16 колледжей, 9 центров повышения квалификации и дополнительного образования;

◆ 1,799 млрд. фунтов городских инвестиций в проект;

◆ 7,7 млрд. фунтов частных инвестиций в проект;

◆ более 90 международных и национальных наград в области девелопмента и архитектуры.

**Деятельность “Лондонской корпорации развития территории доков”.** Склады и доки были возведены в этом районе Лондона на берегу Темзы в XVIII-XIX вв. (рис. 2). В послевоенные годы сохранившиеся здания использовались частично в рамках своей основной функции, однако интенсивность деятельности здесь затухала пропорционально созданию новых технологичных и современно оснащенных портов.

Общая британская стратегия послевоенного развития подразумевала строительство малых городов на новых территориях (гринфилд), для того чтобы избежать сложности с адаптацией исторических зданий к современному использованию и дорогостоящей реконструкции. Территория доков оказалась также сложной и не привлекательной для раз-

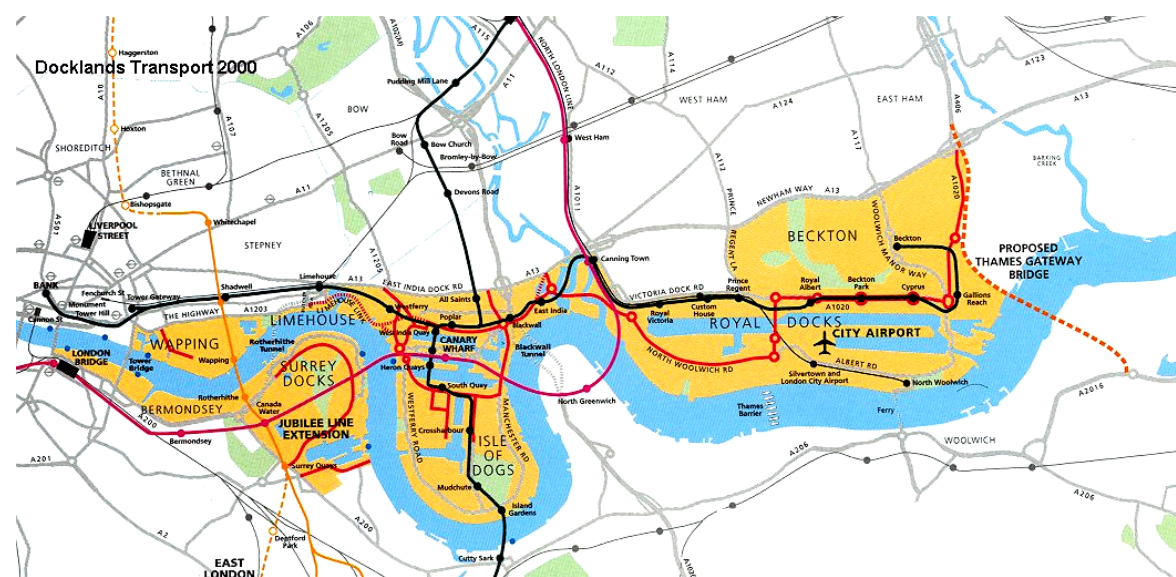


Рис. 2. Схема проекта развития территории Лондонских доков

вития, поэтому в 60-70 гг. XX в. большая часть зданий была снесена без дальнейшего преобразования. К началу 80-х гг. XX в. вопрос об этой территории встал довольно остро, поскольку, оказавшись в одной из центральных частей Лондона, доки были в полнейшем запустении. И что более тревожно - в географической, инфраструктурной и экономической изоляции от остального города.

Нужно сказать, что городские власти предпринимали попытки переломить ситуацию в доках, но все усилия были слишком незаметными, так как реализовывались крайне медленно и в итоге привели к идее создания отдельной городской компании, сфокусированной только на этой задаче.

В 1981 г. была создана ЛКРТД. Основателем корпорации является Майкл Хэзэлтайн, на тот момент исполнявший обязанности секретаря межведомственной Лондонской комиссии по окружающей среде. Целью компании была регенерация территории бывших королевских доков, расположившихся на территории 8,5 квадратных миль (13,6 км<sup>2</sup>) в муниципальных районах Тауэр Хамлетс, Ньюхэм, Саусварк (англ. - Tower Hamlets, Newham, Southwark).

*Задача ЛКРТД:* развитие территорий Докленда путем обеспечения наиболее эффективного использования существующих зданий и сооружений, стимулирования нового девелопмента, развития промышленности и коммерции, создания привлекательной городской среды для такового развития, а также создание общественных и социальных инфраструктурных сооружений для привлечения горожан в эту зону и повышения их заинтересованности в жизни и работе на территории Докленда<sup>4</sup>.

Отчет департамента окружающей среды, транспорта и регионов (англ. - Environment, Transport and the Regions (DETR)), выпущенный по заказу городской администрации, содержал следующую оценку наиболее острых проблем территории доков:

◆ Динамичная потеря рабочих мест в данном районе. Например, в период с 1978 по 1983 г. было закрыто около 12 тыс. вакансий на территории доков.

◆ Большая часть земли в данном районе относилась к публичной собственности и находилась в ведении правительства, муници-

палитетов и других структур власти, которые не обладали ни собственным капиталом, ни программой по привлечению внешних инвесторов в целях развития территории.

◆ Земельные участки, на которых могли бы быть реализованы девелоперские проекты, были слабо обеспечены инфраструктурой, что делало их малопривлекательными для инвестирования.

◆ Особенно отмечались транспортная изолированность и недостаточность стратегических транспортных артерий, соединяющих Докленд с другими районами Лондона.

◆ Создать все необходимые инфраструктурные улучшения (в том числе сети, коммуникации, прочее инженерное оснащение, дороги, транспорт, ландшафтный дизайн, благоустройство, реконструкция существующих зданий, реставрация исторически ценных зданий и т.п.) невозможно за счет рынка, поскольку именно от этих качеств во многом зависит рыночная привлекательность.

◆ Комбинация вышеперечисленных проблем и факторов делала невозможным перелом в постепенном запустении и угасании района силами свободного рынка (частных инвесторов).

Таким образом, основав ЛКРТД, Лондон намеревался преодолеть сложности, обозначенные данным списком. Даже на первый поверхностный взгляд многое в нем можно примерить на северную столицу.

Генеральный план для территории, имеющий законодательную силу, был разработан и утвержден еще в 1976 г. в составе Генерального плана Большого Лондона (Greater London development plan). Указанный план фактически обозначал функциональные зоны на территории доков, при этом не имея под собой программы действий и/или оценки целесообразности именно такого деления территории. ЛКРТД было поручено дать оценку данному плану и предложить корректировки.

Функция централизованного планирования территории была передана ЛКРТД в 1981 г. по ее основании для формирования единого и эффективного плана развития территории. Этот шаг был предпринят, поскольку правительство города к тому времени заключило, что все планы функционального зонирования, предложенные местными властями, были

неэффективны с точки зрения создания привлекательности для инвесторов.

Даже будучи государственной корпорацией, ЛКРТД никогда за историю своего существования не была организацией, выпускающей территориальные планы, имеющие законодательную силу, а разрабатывала основу для их создания - мастер-план.

Планирование и строительство дорожно-транспортной сети до 1986 г. официально осуществлялись правительством Большого Лондона. Но очевидные недостатки такого подхода, а именно непостоянство и прокрасинация, привели к тому, что большинство планов остались исключительно бумажными проектами. По решению объединенного докладского комитета правительства Большого Лондона транспортное и дорожное планирование территории доков было передано ЛКРТД.

Земля территории доков большей частью принадлежала муниципалитетам. Передачи всей территории доков корпорации не производилось. Напротив, были предложены три разнообразные схемы, которые применялись в зависимости от участка, его свойств, размеров и карты собственности:

1) закрепленная законом обязанность муниципального образования приобретать и обслуживать опустевшую или бесхозную землю и/или недвижимость, находящуюся на его территории, в рамках всей территории доков была делегирована ЛКРТД;

2) была предусмотрена возможность приобретения корпорацией земли у муниципалитета для дальнейшей перепродажи девелоперу или привлечения девелопера для реализации инвестиционного проекта на этой земле;

3) были предусмотрены права и процедуры, обеспечивающие возможность передачи земли в управление корпорации прямым распоряжением министра.

Таким образом, ЛКРТД не являлась собственником земли проекта, а распоряжалась землей на правах управляющего или становилась временным собственником с целью организации и сопровождения сделки по продаже.

**Фундаментальные особенности стратегического подхода ЛКРТД.** Подход ЛКРТД был впервые озвучен в годовом отчете корпорации, выпущенном за период 1981-1982 гг. и опубликованном для широкого доступа в июне 1982 г. Подход этот в корне отличался от идей, продемонстрированных правительством в подготовительном периоде, а также от идей, предложенных ранее консалтинговыми компаниями. Для того чтобы не представлять полный текст годового отчета, рационально рассмотреть некоторое обобщенное изложение важнейших стратегических идей, которые актуальны и для российской действительности (табл. 2).

ЛКРТД были сделаны находки и в области, касающейся исключительно девелопмента.

**Принципы девелопмента.** В частности, одним из основных направлений стал тезис

Таблица 2

**Принципиальные особенности реализации проекта**

Принцип	Потенциал применения
1. Выявление наследия и создание оптимальных зон консервации	
Первое предложение относительно территории, которое не звучало ранее, заключалось в том, что необходимо определить историческую ценность зданий, находящихся на территории доков, и создать выраженные зоны "преобразования" и так называемые "зоны консервации", предполагающие сохранение и реконструкцию исторических зданий. Это предложение, по мнению ЛКРТД, направлено на формирование уникального и самобытного облика Докленда, не противоречащего развитию, а также сохранение средовой особенности (портовая архитектура) для усиления туристической привлекательности. Прочая территория Докленда была поделена на условные районы, и процесс девелопмента сфокусировался на продвижении потенциала каждого конкретного района-проекта. В соответствии с предложениями ЛКРТД было выявлено 116 ценных зданий, расположенных на территориях для "консервации"	Такую работу по "подготовке территорий" к девелопменту с точки зрения их исторической ценности возможно вести до момента выставления участков на торги. Наряду с этим возможно также воспользоваться опытом предоставления девелоперу возможности определять "подзоны" внутри исторической застройки, разделяя их по степени сохранения, в зависимости от генерального замысла по развитию территории

Принцип	Потенциал применения
<b>2. Раскрытие потенциала прибрежной территории</b>	
<p>Традиционно земельные участки и объекты, расположенные на набережных, в живописных местах с особенными характеристиками окружающей среды, обладают более высокой капитализацией и конкурентоспособностью. В этом смысле потенциал Доклэнда был совершенно не раскрыт и ЛКРТД намеревалась обустроить набережные, сделать около 24 км променада вдоль Темзы, использовать особенность локации с целью создания социальной и инвестиционной привлекательности</p>	<p>Очень большое количество прибрежных территорий с потенциально высокой конкурентоспособностью, содержащих уникальные инструменты повышения цен реализации и ставок капитализации, в Санкт-Петербурге не используются для коммерческой застройки и/или общественно доступных функций. Набережные Невы, Невки, Обводного канала, Смоленки, Карповки, Черной речки и т.п. Возможно инициировать программы по комплексной реконструкции водного фронта Петербурга</p>
<b>3. Транспортная система территории</b>	
<p>Для оживления транспортной системы было необходимо запроектировать и построить новые дороги, улучшить связь с другими районами посредством комплекса мостов, а также ряд крупных проектов - строительство легкого наземного метро (Docklands Light Railway), продление линии подземного метро (Jubilee line) через эту территорию до аэропорта, создание новых пересадочных узлов и станций. Первыми шагами стали новые автобусные маршруты, бесплатные шатлы от Доклэнда до ближайших станций метро, инвестиции города через ЛКРТД в легкое метро (открыто в 1987 г.)</p>	<p>Комплекс мостов и сквозных магистралей, реализуемый в составе крупных проектов освоения территорий, должен быть согласован с генеральным планом города. Усилия девелоперов таких проектов по созданию единой транспортной сети, в случае если такие крупные проекты прилегают друг к другу или находятся в смежных районах, также необходимы со стратегической точки зрения и в интересах создания долгосрочной привлекательности формируемых районов. Но еще более важно создание ключевых транспортных связей и артерий с городом для повышения инвестиционной привлекательности ряда территорий и привлечения девелоперов к их развитию</p>
<b>4. Создание особой предпринимательской зоны</b>	
<p>Выделение Собачьего острова в отдельную зону с установлением обособленных финансовых условий было призвано стимулировать активность прямых инвестиций в эту территорию. Разумеется, поскольку зона в целом была менее привлекательна, чем другие, более развитые районы города, не обходимо было использовать дополнительные инструменты привлечения инвесторов. На этой территории был отменен налог на имущество, капитальные инвестиции компании могли списывать на затраты, уменьшая налогооблагаемую базу, также были обеспечены облегчения процедур согласования, введена возможность смены функционального назначения земли и отмечалась лояльность министерства экологии</p>	<p>Данные инструменты могут быть с успехом калькированы. Также возможно развитие данной темы путем объединения стратегических проектов (таких как развитие нанотехнологий, создание наукограда, бизнес-инкубаторов и т.п.) с девелоперскими путем ГЧП и/или географической концентрации подобных усилий. Такой интегрирующий подход позволит заинтересовать более широкий круг инвесторов и создать более развитую инфраструктуру посредством пула специалистов в широком спектре специализированных областей. Таким образом, формирование импульса экономического роста происходит в более сжатые сроки и более результативно</p>
<b>5. Индустриальное развитие и поддержание рабочих мест</b>	
<p>В области увеличения числа рабочих мест большие надежды возлагались на создание деловой зоны и офисные вакансии этого сектора. Однако для диверсификации экономики и увеличения устойчивости проекта часть территории доков предусматривала возможность размещения производственных мощностей для создания рабочих мест для местных жителей. Например, одной из первых была достигнута договоренность о создании типографского комплекса, аффилированного с газетным холдингом Ройтерс</p>	<p>Принцип диверсификации важен не только для конкретного девелопера, который стремится получить наибольшую диверсификацию рисков, но и для города в целом, нуждающегося в перераспределении нагрузок на инженерию и транспортные потоки, спрос на социальные и поддерживающие функции и т.п. Таким образом, наряду с формированием четких кластеров крайне важно соблюдать и гибкость, т.е. предусматривать простую, гладкую и беспрепятственную процедуру формирования микса функций внутри одной зоны генерального плана, например "Д" или "Ж"</p>

Принцип	Потенциал применения
<b>6. Жилищное строительство</b>	
Необходимость создания нового жилья - важнейший пункт реализации стратегии корпорации ЛКРТД. Строительство жилья в целом было разбито на две категории - новое строительство и реконструкция существующих домовладений. Решение данной задачи началось с выделения участков в Бэкстоне, где крупнейшие строительные компании города возвели первые жилые дома и выставили их на продажу в 1981 г. После того как дома стали пользоваться высоким спросом у конечных потребителей, ЛКРТД стали формировать участки под строительство в районах Суррейских доков (Surrey Docks), Собачий остров (Isle of Dogs), Ваппинг (Wapping). Все эти участки реализовывались через схему заключения ЛКРТД контрактов на строительство. Только после успеха этих первых шагов строительные компании и девелоперы задумались о приобретении собственных участков и стали получать таковые разрешения, с условием, что приоритет продаж должен отдаваться местным жителям и что минимум 40% жилья будет относиться к категории "доступного", т.е. цены будут ориентированы на среднюю заработную плату. Мощная поддержка этой идеи была оказана через ценовую политику по продаже земли	Возможно применять практику стратегического планирования цен на жилье путем ценовых ограничений на землю или распределение прав на застройку через систему договоров подряда. Подобная дифференциация проектов способна сглаживать имидж районов, индекс цен в районах, распределение инфраструктуры, инвестиционной привлекательности и т.п. Например, избегать формирования выраженных "бедных окраин" с криминогенной обстановкой, какие существуют во многих мегаполисах и представляют собой большую социально-экономическую проблему

о как можно более разнонаправленном развитии территории, насыщенном разнообразием функций. Принцип "лоскутного одеяла" (patchwork) призван имитировать органичное состояние городской ткани, формируемой десятилетиями, когда формирование крупных моно-функциональных районов, не раздробленных иными функциональными включениями, крайне маловероятно.

Сегодня это крайне важно, поскольку несостоятельность моно функции доказана с точки зрения эффективности использования городской территории, городского и коммунального хозяйства и даже комфорта использования конечным пользователем. Таким образом, принцип "размывания", или "patchwork", - идеологический прародитель современного понимания необходимости микс-юза. В масштабах проекта-города он приобретает критическое значение.

Корпорация ЛКРТД для реализации этого замысла активизировала обе существующие схемы девелопмента: гринфилд и браунфилд. Таким образом, инструмент точечного внедрения новых функций в существующую ткань и инструмент решительного создания функций, необходимых для ее полноценного существования, реализовывались параллельно.

Для реализации гринфилд-девелопмента корпорация планировала осуществить максимальную разгрузку и расчистку территорий, на которых не было осложнений с большим количеством собственников и интересантов (в том числе в лице муниципалитетов, которые использовали многие существующие здания в собственных нуждах и неохотно соглашались их покидать) и лежащих вне зон консервации. При этом зоны консервации определялись параллельно с выявлением границ потенциально привлекательных гринфилд участков: идея сохранения массы однотипных зданий в нежизнеспособном сочетании не должна была преобладать и препятствовать формированию привлекательных пятен застройки, стратегически необходимых для функционирования территории.

Для реализации браунфилд-девелопмента корпорация предлагала пакет мер, способствующий облегчению поэтапной и мягкой реновации.

Основной идеей реализации проекта стала гибкость. Корпорация по развитию территории сформулировала для себя одну из фундаментальных нужд проекта следующим образом: "формирование основных и оптимальных рамок, а не ограничений. Создание условий, в которых инвестор будет чувство-

вать себя свободно, но при этом будет достаточно информированным об ожиданиях касательно параметров и качества объектов инвестирования”<sup>5</sup>. Для этого общая территория была разбита на районы и подпроекты, а также корпорация заранее сформулировала так называемые “рамочные стратегии”, по одной для каждого района.

“Рамочные стратегии” являлись инструментом привлечения инвесторов, поэтому очерчивали скорее возможности территорий, чем описывали ограничения. Этот принцип позволил в созданные документы заложить еще и неограниченные возможности, связанные с долгосрочностью проекта, ведь совершенно очевидно, что даже в условиях многолетнего, сформированного рынка Англии и экономика, и социальные потребности меняются довольно существенно в среднесрочных периодах. А потому крупный проект должен быть особенно высоко адаптивным.

Для деловой зоны Собачьего острова рамочные стратегии были дополнены документом “Гид по проектированию”, содержащим описательные предпочтения по параметрам зданий, а также “Брифами по девелопменту”, разработанными к каждому участку в отдельности.

Принцип “устойчивого развития”<sup>6</sup> предлагался к обязательному учету в проекте. Предложено было его выразить в создании эффективного микс-юза с энерго-эффективными технологиями с социально-экономическим балансом. Это увеличивает экономическую эффективность использования земли, снижает необходимость частых перемещений горожан на большие расстояния, разгружает трафик. Также существенное внимание уделялось формированию социальной инфраструктуры. Это сочетание формирует насыщенную среду, способную к самообслуживанию и эволюционному развитию, а также удовлетворению максимального спроса горожан на ограниченной территории.

Фактически все описанные принципы сочетают в себе роль высококвалифицированного девелопера со стратегическими целями и задачами, которые относятся к зоне ответственности городских властей. В конкретно рассматриваемом проекте данный эффект был достигнут посредством формирования корпорации с государственным капиталом, но рыночной структурой, персоналом и менеджментом. Благодаря этому правительство Лондона фактически выступило лэнд-девелопером, получив интересный эффект. Каждый фунт, вложенный правительством в территорию доков, привлек 4,3 фунта частных инвестиций. Довольно неплохой уровень отдачи капитала. При этом средства, полученные девелопером каждого конкретного подпроекта (жилья, торговой, офисной, производственной недвижимости), не учтены, поскольку часто являются предметом экономической тайны частных компаний.

Таким образом, эффективность принципов данного проекта фактически проиллюстрирована историей. По “проектным предложениям” ЛКРТД сегодня можно пройти, проехать и оценить их экономический результат для Лондона в целом и для этой конкретной территории.

<sup>1</sup> Кристаллер В. Как я открыл теорию центральных мест: отчет об источниках возникновения центральных мест. Оксфорд, 1927. С. 601-610.

<sup>2</sup> Будвиль Ж. Проблемы регионального экономического планирования. Эдинбург, 1966. С. 95-101.

<sup>3</sup> Кругман П. Пространственная экономика: города, регионы и международная торговля. The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade, 1999.

<sup>4</sup> Хэзэлтайн М. Жизнь в джунглях. Лондон, 2000.

<sup>5</sup> Стратегия регенерации. URL: [www.lddc-history.org.uk/planning/index.html](http://www.lddc-history.org.uk/planning/index.html).

<sup>6</sup> Томпсон Д. Устойчивый урбанизм // Sustain Magazine. 2006.

Поступила в редакцию 04.02.2011 г.