

УДК 1082

***МЕТОДЫ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В  
ЛАНДШАФТНОЙ АРХИТЕКТУРЕ***

***Багин Д.С.,***

*Магистр*

*Башкирская академия государственной службы и управления при Главе*

*Республики Башкортостан,*

*Россия, Уфа*

**Аннотация:** В статье рассматриваются теоретические основы стратегического анализа, приводятся примеры его использования и реализации в ландшафтной архитектуре российскими и зарубежными фирмами. Определены перспективы дальнейшего использования стратегического анализа в ландшафтном дизайне.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический анализ, ландшафт, ландшафтный дизайн.

***METHODS OF MODERN STRATEGIC ANALYSIS IN LANDSCAPE  
ARCHITECTURE***

***Bagin D.S.,***

*master*

*Bashkir Academy of Public Service and Management under the Head of the Republic*

*of Bashkortostan,*

*Russia, Ufa*

**Abstract:** the article discusses the theoretical foundations of strategic analysis, provides examples of its use and implementation in landscape architecture by Russian and foreign companies. The prospects of further use of strategic analysis in landscape design are determined.

**Key words:** strategy, strategic analysis, landscape, landscape design.

Одна из ошибок при решении серьёзной проблемы — устранение её последствий, а не причины. Разумнее применить методы исследования, которые позволят обнаружить факторы, спровоцировавшие затруднения.

Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией для разработки стратегии компании. Все вроде бы понятно и логично, но, на самом деле, на практике компании сталкиваются с одной из фундаментальных проблем стратегического управления.

Когда компания пытается проводить стратегический анализ, то сразу же встаёт вопрос о том, а что, собственно, должен включать в себя стратегический анализ, какая информация должна быть на выходе этого анализа, и какая информация нужна менеджерам для разработки стратегии. Было сделано много попыток как-то формализовать этот процесс, то есть определить стандартные форматы стратегического анализа, следуя которым компания гарантированно обеспечит себя необходимой информацией для разработки стратегии<sup>1</sup>

Прежде всего необходимо систематизировать огромный массив информации по теме и вычленить главное. Этот процесс состоит из нескольких шагов.

– Шаг 1: выявление заинтересованных сторон. Определяем круг лиц, заинтересованных в решении задачи, а значит, и в изменениях.

– Шаг 2: выявление сопутствующих проблем.

– Шаг 3: фокусировка на причинах проблемы.

Проблема в том, что инструментов стратегического анализа много, и в то же время нет никакой гарантии, что если все они будут использованы, то компания сможет разработать какую-то правильную стратегию. Процесс разработки стратегического плана, в данном случае, а также принятия любого другого решения, в принципе, не полностью формализован. Методы

---

<sup>1</sup> Дивакова М.Н., Лукиных Г.Л. ПРИЕМЫ ЛАНДШАФТНОЙ АРХИТЕКТУРЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВОГО ПРИРОДНОГО КАРКАСА СОВРЕМЕННОГО КРУПНОГО ПОСТПРОМЫШЛЕННОГО ГОРОДА НА СРЕДНЕМ УРАЛЕ // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2

стратегического анализа может только помочь систематизировать информацию для принятия решений, но решение остаётся за менеджерами. Данная статья посвящена наиболее распространённым методам стратегического анализа.

Поэтому, когда компания приходит к пониманию необходимости внедрения стратегического менеджмента и начинает делать первые шаги в этом направлении, можно сказать, что ей удалось решить первую фундаментальную проблему стратегического менеджмента.

Хотя иногда возникают ситуации, когда собственники и руководство компании осознают необходимость стратегического анализа, но стратегический выбор приходится делать вслепую. Например, однажды на семинаре один из участников (генеральный директор небольшой компании, занимающейся ландшафтным дизайном) рассказал любопытную историю. В самом начале бизнеса ей пришлось принять очень важное стратегическое решение, а именно выбрать иностранного поставщика. И сразу захотелось заключить дилерский договор с эксклюзивными продажами в России.

Для выбора поставщика было решено посетить специализированную отраслевую выставку. Был сделан расчёт, что на выставке будут все основные производители, они смогут собрать информацию и сделать стратегический выбор. Но оказалось, что не все так просто. Представители всех компаний были готовы долго говорить о том, какая у них отличная продукция, но не давали практически никаких цифр.<sup>2</sup>

То есть речь даже не идёт о том, что они не давали информации о продажах своей продукции в других странах, поэтому не могли даже предоставить чёткий прайс-лист, по которому готовы поставлять продукцию своим дилерам. Поэтому пришлось сделать выбор, основываясь только на интуиции.

Если открыть книги стратегий, то можно найти большое разнообразие всевозможных стратегических матриц, которые как раз и предназначены для

---

<sup>2</sup> Боговая И.О. Озеленение населенных мест [Текст] / И.О. Боговая, В.С. Теодоронский. – СПб.: Лань; М. – Краснодар, 2016. – с. 88

проведения стандартного стратегического анализа в различных аспектах. Но, как правило, на практике (по крайней мере, в российской практике) используется буквально несколько приёмов. Кроме того, в этих книгах не пишут, как использовать результаты такого большого количества анализов<sup>3</sup>.

К наиболее распространённым методикам стратегического анализа можно отнести следующие:

- SWOT-анализ;
- PEST+M-анализ;
- анализ продуктового портфеля компании (матрица BCG или матрица McKinsey);
- анализ проблемного поля компании.

Здесь нужно чётко отдавать себе отчёт в том, что для разработки стратегии, с одной стороны, информации не должно быть мало, но, с другой стороны, её не должны быть много. Помимо этого, также важен и временной фактор. Порой на практике бывает важнее принять может быть и не совсем правильное и отточенное решение, но сейчас, чем более обоснованное и правильное – завтра. Поскольку либо информация, на основе которой разрабатывалось правильное решение, может устареть, либо, как говорится, «поезд уже ушёл» и правильное решение не спасает ситуацию.

Рассмотрим особенности применения методики стратегического анализа в ландшафтном дизайне по отношению к земельному участку, поэтому нашими операндами будут

- 1) сильные стороны участка;
- 2) слабые стороны участка;
- 3) возможности застройщика;
- 4) угрозы для застройщика.

Сильными сторонами участка будут те параметры, которые оказались лучше, чем в среднем у других участков. Например, большая площадь, хорошая

---

<sup>3</sup> Заитова И.Л. Декоративные древесные группы. Альбом для садового дизайнера / И.Л. Заитова, И.В. Мочалов. – М.: Брунс Пфланцен, 2014. С. 18

транспортная доступность, красивые виды, зрелые красивые деревья на участке.

Слабыми сторонами, соответственно, будут те, которые оказались хуже, чем в среднем у других. Например, плохая инфраструктурная обеспеченность (не подведены коммуникации), неудобная форма (вытянутая), примыкание к шумной дороге.

Возможности — это факторы внешней среды, которые помогут вам в будущем получить комфортное место для жилья.

Например, зрелые деревья на участке — возможность создать хороший ландшафт, перепад рельефа — возможность интереснее «посадить дом», или поставить его на возвышенности, а в низменности — водоём и т. д., существующие строения на участке — возможность их использовать.<sup>4</sup>

Естественно, возможности должны быть такие, которыми вы собираетесь воспользоваться. Если участок — кусок леса, кто-то предпочтёт не пользоваться этой возможностью и вычистить его, тогда фактор переходит в «слабые стороны» — из-за затрат на зачистку.

Угрозы — это, соответственно, те факторы, которые могут спутать карты и не дать вам создать комфортное место для жилья.

Например, на участке прямо могут построить дом, который перекроет красивый вид, угроза подтопления участка, угроза сползания нестабильного грунта.

Теперь нужно структурировать всю полученную информацию: занести получившиеся сильные, слабые стороны, возможности и угрозы в таблицу

S-O действия, то есть сильные стороны + возможности. Это такие мероприятия, которые используют сильные стороны участка для раскрытия возможностей.

Например:

---

<sup>4</sup> Разумовский Ю.В. Ландшафтное проектирование [Текст] / Ю.В. Разумовский, Л. М. Фурсова, В.С. Теодоронский. – М.: Форум, 2014. С. 74

1) Большая площадь участка + зрелые деревья (если вы решили пользоваться этой возможностью) = сделать естественный ландшафтный парк, т.к. площадь позволяет.

2) Красивые виды + перепад рельефа = разместить главные помещения дома повыше и с ориентацией в сторону красоты:).

W-O

W-O действия, то есть слабые стороны + возможности. Это стратегия защиты — какие мероприятия нужно провести для преодоления слабых сторон участка, чтобы в полной мере использовать возможности?

Например:

1) Зрелые деревья + шумная дорога = использовать зрелые деревья как естественный звукоизолятор;

2) Перепад рельефа + вытянутая форма = подчинять конфигурацию дома вытянутой форме участка, используя «ступенчатую» посадку на рельеф, чтобы добиться хорошего вида из каждого помещения;

В этой группе выводов получилось скорее, как использовать возможности, чтобы нивелировать слабые стороны. Это не в полной мере классический вывод swot, но тоже полезный вывод.

S-T

S-T действия, сильные стороны + угрозы. Как правильно использовать сильные стороны участка для преодоления угроз?

Например:

1) Красивые виды + опасность, что сосед своим домом перекроет вид = размещать основные помещения выше первого этажа.

2) Красивые виды + угроза затопления = размещать дом на самом высоком месте, либо на опорах.

3) Зрелые деревья + угроза сползания грунта = сохранять и рассаживать деревья для естественного укрепления склона.

W-T

W-T действия, слабые стороны + угрозы. Какие мероприятия следует предпринять по преодолению слабых сторон участка для минимизации рисков угроз.

Например:

1) Вытянутый участок + неустойчивый к сползанию грунт = вытянуть дом по рельефу вниз согласно конфигурации участка, применив сочленённую конструкцию, когда сам дом является комплексом «подпорных стен».

В 2000 год парк им. А.С. Пушкина в г. Нижний Новгород был передан в аренду на 49 лет ООО «Парк Интернешнл». Новые арендаторы заказали в 2002 году НИП «Этнос» научно-исследовательскую работу, результаты которой изложены в научно-проектной документации «Историко-культурный опорный план, проект зон охраны культурного наследия памятника истории и культуры – парка имени А.С. Пушкина по ул. Белинского в Советском районе Нижнего Новгорода».

Проект разработан в соответствии с требованиями департамента охраны историко-культурного наследия министерства культуры Нижегородской области на основе ранее выпущенной НИП «Этнос» исторической записки по данному объекту. Текстовая часть проекта содержит описание границ территории памятника, его охранной зоны, зоны регулирования застройки и хозяйственной деятельности. В том же году был выполнен рабочий проект реконструкции парка ОАО «Волгогипроавтотранс» на основе ранее выполненного творческой мастерской «Самарская галерея» эскизного проекта генерального плана парка. Проект Самарской галереи и ОАО «Волгогипроавтотранс» предусматривал полную смену концепции использования парка, его плотную застройку кафе, ресторанами, клубами, аттракционами и т.п.

Частичная реализация проекта проявилась в установке множества аттракционов и временных павильонов-кафе. Дорожно-тропиночная сеть уплотнилась, живописные парковые аллеи были замощены бетонной брусчаткой, расширены и выпрямлены. Центральная поляна, которая ранее

использовалась для различных целей: спортивных игр, пикников, детских занятий, соревнований, встреч и литературных праздников была приподнята, выровнена, покрыта асфальтобетоном и занята грузным металлическим аттракционом «Американские горки», диссонирующим с образом светлой лиричной берёзовой рощи исторического литературного парка.

В 2003 году администрация города Нижнего Новгорода выдала распоряжение № 3089-р от 09.10.2003 г. «О разрешении ООО «Парк Интернешнл» проектирования и строительства объектов реконструкции парка культуры и отдыха им. А. С. Пушкина в квартале улиц Белинского, Студеная, Тимирязева в Советском районе». График производства работ был определён дополнительным соглашением от 02.04.2003 к договору аренды земельного участка от 09.12.2000 № 03782/07, согласно которому сдача парка в эксплуатацию назначена на 25.10.2005 года. В том же году ландшафтные архитекторы ООО «Архитектурно-ландшафтный центр «Архиленд» разработали проект детской площадки вдоль улицы Тимирязева у южной границы парка, площадью 0,05 га., который не был реализован.

В соответствии с последним проектным решением парк должен стать общегородским, стратегия его благоустройства направлена на привлечение дополнительных посетителей. Проектом предлагается регулярная планировка и плотная застройка озеленённых территорий коммерческими объектами. Так по эскизам «Самарской галереи» планировалось установить несколько капитальных зданий кафе, административный корпус, пивной клуб, крупные импортные аттракционы, входные павильоны. Строительство зданий, подъезды к ним, инженерные коммуникации предполагали значительный снос существующих зелёных насаждений. Можно предположить, что увеличение рекреационных нагрузок негативно скажется на состоянии существующих деревьев. В разделе проекта, посвящённом анализу существующих зелёных насаждений, выполненного Поволжским лесоустроительным предприятием «Леспроект» говорится об уплотнении почвы, оголении корневой системы в результате вытаптывания посетителями.



Уплотнение застройки окружающих парк кварталов уже приводит к сокращению зелёных насаждений в окрестностях парка. Проектирование микрорайонных и внутриквартальных садов застройщиками не ведётся, так как они рассчитывают на использование рекреационных ресурсов парка им. Пушкина. Дальнейшее увеличение рекреационных нагрузок спровоцирует увеличение плотности дорожно-тропиночной сети и запечатывание почв твёрдыми видами покрытий. Регулирование рекреационной нагрузки в проекте предполагается за счёт устройства ограждений и пропускной системы на входах, что не учитывает транзитное пешеходное движение и интересы малоимущих граждан, пенсионеров, инвалидов и детей, проживающих в радиусе пешеходной доступности и постоянно отдыхающих в парке. В соответствии с проектом застраивается единственная в городе большая парковая поляна, которая ранее использовалась как многофункциональное зелёное пространство для игр школьников, спортивных студенческих занятий, отдыха матерей с маленькими детьми и проведения праздников.

Для сохранения существующих зелёных насаждений и соответствия историческому духу поэтического Пушкинского сада следует развивать парк с сохранением пейзажной стилистики, не выпрямлять дорожки и не создавать круглые площади. Исключить строительство капитальных сооружений: пивного бара, павильона игровых автоматов, клуба электронных игр, блока хранения садово-паркового инвентаря и оборудования, административного корпуса, залов общепита на 300 посадочных мест. Все обслуживающие функции следует сконцентрировать в существующем здании бывшего Дома охотника, важно сократить зону развлечений до 5 –7 %, аттракционы по возможности вынести на прилегающие к парку территории, расширив его границы, за счет асфальтированных парковок, гаражей по ул. Тимирязева и других пустырей в окрестностях парка.

Зарубежная компания «Nelson» занималась ландшафтным дизайном сада на территории Бульвара Gateway в центре Сент-Луиса при финансовой поддержке частного фонда. По результатам проведённого стратегического

анализа в проекте были предусмотрены инновационные системы накопления и управления поверхностным стоком с глубоким изучением геологии, гидрологии и растительности. В результате работы появился многофункциональный объект, который стал местом привлечения туристов и жителей города.

Проект учитывает пожелания заказчика: территория должна быть привлекательной в любое время года, обеспечивать тень днём и дарить свежесть благодаря наличию источников воды. В различных тематических зонах представлено 24 скульптуры. Парк не ограничивается периметром стен или заборов, здесь нет ворот и предупреждающих знаков. Вы можете свободно перемещаться в любую точку объекта. Наклон поверхности составляет менее 5%. Состав газона-универсальная трава, устойчивая к вытаптыванию.<sup>5</sup>

2/3 поверхностного стока задерживается и используется. Почти половина территории сада имеет водонепроницаемую поверхность. Крыши двух зданий в парке – кафе и подсобное помещение – это также 1,400 квадратных футов сада. Для растений на территорию завозилась плодородная почва. Деревья, высаженные на участках, где активно используется мощение, получили достаточно места для роста. А на улицах и террасах использовалась сложная система подпорных стен и плит, чтобы не допустить свободного роста деревьев в высоту.

Таким образом, грамотное использование стратегического анализа в ландшафтном проектировании является важнейшей предпосылкой создания красивого и функционального участка. Предварительный проект ландшафта даёт возможность едино и комплексно подойти к организации территории участка, позволяет выявить красивую пластику рельефа и подчеркнуть открывающиеся восхитительные виды, скрыть из виду нежелательные объекты, т.е. использовать все средства ландшафтного дизайна. При правильном ландшафтном проектировании возможно даже предопределить поведение

---

<sup>5</sup> Теодоронский В.С. Объекты ландшафтной архитектуры [Текст] / В.С. Теодоронский. И.О. Боговая. – М.: ГОУ ВПО МГУЛ, 2016. С. 61

человека, очутившегося в саду. Его движение можно спровоцировать интересной, манящей перспективой, взгляд можно направить на задуманный пейзаж, например с помощью арки или древесно-кустарниковых кулис.

### **Библиографический список**

1. Боговая И.О. Озеленение населенных мест [Текст] / И.О. Боговая, В.С. Теодоронский. – СПб.: Лань; М. – Краснодар, 2016. – 239 с
2. Дивакова М.Н., Лукиных Г.Л. Приемы ландшафтной архитектуры для создания устойчивого природного каркаса современного крупного постпромышленного города на среднем Урале // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2.;
3. Заитова И.Л. Декоративные древесные группы. Альбом для садового дизайнера / И.Л. Заитова, И.В. Мочалов. – М.: Брунс Пфланцен, 2014. – 49 с.
4. Разумовский Ю.В. Ландшафтное проектирование [Текст] / Ю.В. Разумовский, Л. М. Фурсова, В.С. Теодоронский. – М.: Форум, 2014. – 144 с.
5. Теодоронский В.С. Объекты ландшафтной архитектуры [Текст] / В.С. Теодоронский. И.О. Боговая. – М.: ГОУ ВПО МГУЛ, 2016. – 210 с