

**В ЗАЛОЖНИКАХ У ГЕОПОЛИТИКИ:**

какие маркеры помогут розничному инвестору с ориентацией в пространстве?

с. 4

ISSN 1819 267X



9 771819 267007

22008

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

# БИЗНЕС журнал

#12 (2022) – 1 (2023) | 49



Цифровые версии журнала  
[business-magazine.online](http://business-magazine.online)

## АРТУР ЧИЛИНГАРОВ

Специальный представитель  
Президента РФ по международному  
сотрудничеству в Арктике и Антарктике;  
президент Межрегиональной  
общественной организации  
«Ассоциация полярников»:

## НЕОБХОДИМО ИЗБЕЖАТЬ МИЛИТАРИЗАЦИИ СЕВЕРА

с. 24

**ПРОЕКТНОЕ  
ФИНАНСИРОВАНИЕ:**  
что станет альтернативой  
госгарантиям?

с. 10

**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ, НЕДОВЕРИЕ,  
ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА —**  
что тормозит развитие IT-индустрии  
на Урале?

с. 68

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

## «АРКТИКА БУДУЩЕГО»

**ПРИМАНКА ДЛЯ ИНВЕСТОРА:**  
как расставлены  
арктические акценты?

**ЧЕМ МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ ЛОМКА  
СТАРИННОГО УКЛАДА НАРОДОВ СЕВЕРА?**


**ЗАЧЕМ АРКТИКЕ СОБСТВЕННЫЙ БРЕНД?**

**МАЛЫЕ ГОРОДА АРКТИКИ:**  
Мончегорск в борьбе за будущее

с. 34







# CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



Современный и стильный салон, простор с большой высотой потолка, ровный пол и отличные летные характеристики.

Откройте для себя Cessna Citation Latitude — абсолютного лидера по продажам в сегменте самолетов среднеразмерной кабины.



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ  
+7 (495) 269-02-10  
reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+



№12 декабрь 2022 – №1 январь 2023

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 03.12.2022
- дата выхода цифровой версии — 05.12.2022

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-73531 от 31 августа 2018 г. Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации выдана Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Тираж номера — 20 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 20 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:  
300041, Тульская обл., г. Тула,  
пр-т Ленина, д. 57/114, оф. 311

info@business-magazine.online

Генеральный директор  
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —  
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
reklama@business-magazine.online

Вопросы регионального развития: /  
partner@business-magazine.online

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна  
mihanchik@business-magazine.online

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,  
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ  
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,  
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

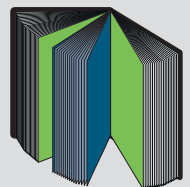
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Наименование издания	Главный редактор	Контакты
Бизнес.Сибирь (ООО «Точка роста»)	Фролова Кристина Олеговна	Тел: 8 (3842) 900-114, e-mail: priemnaya@bmag42.ru
Бизнес журнал. Урал (ООО «Региональные новости»)	И.о. Руссами Анна Андреевна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: russami@business-magazine.online
Бизнес журнал. Кострома (ООО «Кострома Бизнес медиа»)	Ефимова Марина Владимировна	Тел: 8 (4942) 46-11-21, e-mail: mary.efi@yandex.ru
Бизнес журнал. Тула (ООО «Региональные новости»)	И.о. Лысенко Полина Михайловна	Тел: 8 (4872) 710-804, e-mail: tula@business-magazine.online

## Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

- Центральный федеральный округ
- Уральский федеральный округ
- Сибирский федеральный округ



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.



ПЕРСОНА **АРТУР ЧИЛИНГАРОВ**

24



## АРКТИКА ДОЛЖНА ОСТАТЬСЯ ТЕРРИТОРИЕЙ МИРА И СОТРУДНИЧЕСТВА

С каждым годом Арктика становится все более привлекательным регионом для множества стран. В ней сосредоточен мощный экономический потенциал. Регион может стать новым весьма выгодным транспортным коридором для международных перевозок. При этом Арктика была и остается сложной для освоения человеком зоной. Станет ли геополитика новым глобальным риском для развития Арктики? Ответ на этот и другие арктические вопросы мы искали вне политического периметра. В итоге нашим собеседником, Персоной декабрьского номера, стал человек, который об Арктике знает все: авторитетный, уважаемый, заслуженный... полярник, исследователь, влюбленный в Арктику, — Артур Николаевич Чилингаров.

## 4 В ЗАЛОЖНИКАХ У ГЕОПОЛИТИКИ:

чем финансовый рынок и розничные инвесторы ответят вызовам будущего? Чем сильнее шторм на финансовых рынках, тем выше интерес к прогнозам и больше недоверия к любым из них. Эта формула прошла проверку не одним кризисом и отлично работает в сегодняшние высокотурбулентные времена. Форум Investment Leaders по одну сторону собрал профессионалов финансового рынка, по другую — тех, кто ждал от первых не только прогнозов, которые сегодня больше напоминают гадание на кофейной гуще, но и советов. Юань или доллар? Золото или ОФЗ? Заработать или сберечь? Какие маркеры не врут? И что задумал ЦБ? Собрали в одном кейсе мнения ведущих экспертов, на которые можно опереться.

## 10 ТОНКОСТИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ: ЧТО СТАНЕТ АЛЬТЕРНАТИВОЙ ГОСГАРАНТИЯМ?

Эксперт РА предлагает полный разбор этого сегмента инвестиций. Чем ограничен спрос на проектные облигации? Могут ли они стать востребованным инструментом в текущих условиях? Что поможет государству мобилизовать средства институциональных и частных инвесторов, чтобы решить масштабные задачи структурной трансформации экономики?

## 18 Свежий кейс постоянного автора ФБЖ Анатолия Вассермана — о родовой горячке и восстании разума, и даже больше. Автор задается вопросом, отчего дальше Маркса мы почти не ушли?

Поиск ответа приводит пылкий ум эксперта в операционную и родовую палату, а завершается на страницах трудов Маркса и Энгельса. Следуйте за извилистой мыслью Вассермана, и, возможно, вам все станет ясно.

## 68 НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ, НЕДОВЕРИЕ, ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА —

Неопределенность, недоверие, избирательная поддержка — что тормозит развитие IT-индустрии на Урале? Наш уральский корреспондент встретилась с лидерами отрасли, чтобы узнать, какими они видят горизонты своего бизнеса.



СПЕЦПРОЕКТ

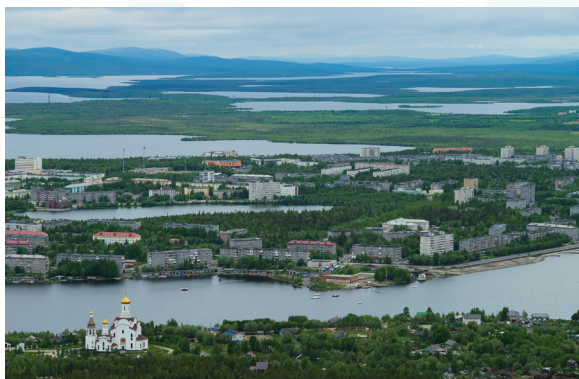
# «АРКТИКА БУДУЩЕГО»

## 34 ПРИМАНКА ДЛЯ ИНВЕСТОРА: КАК РАССТАВЛЕНЫ АРКТИЧЕСКИЕ АКЦЕНТЫ?

Чем может обернуться ломка старинного уклада народов Севера? Зачем Арктике собственный бренд? В этом номере продолжение специального проекта ФБЖ «Арктика будущего», приуроченного к форуму «Арктика: настоящее и будущее». Каковы последствия масштабного наступления цивилизации в Арктике? Каким должен быть закон о Северном завозе, и как сегодня формируется продовольственная безопасность отдаленных арктических территорий? Арктика — в поисках связанности и безопасности, сохранения уникальных традиций и экологического баланса. Читайте и узнавайте Арктику вместе с ФБЖ и ведущими экспертами арктических регионов.

## 44 ГОРОД В КРАСИВОЙ ТУНДРЕ:

в центре специального проекта «Арктика будущего» — малый арктический моногород Мончегорск. Чем такие города интересны инвестору? Как они борются за свое будущее, диверсифицируют экономику и чем привлекают туриста? Рассказываем историю возникновения типичного советского индустриального городка за Полярным кругом, которая во многом определила его настоящее. Если вы не были в этом «краю тысячи озер», полярных дней и ночей, не ловили на Имандре муксуна и не пробовали мороженое с морошкой, вам точно будут в диковинку истории о том, как сегодня живут и развиваются такие города.



## 52

«Федеральный Бизнес-журнал» — это всегда про бизнес, а бизнес — всегда про людей: про тех, кто его делает и для кого он затевается. В рамках специального проекта «Арктика будущего» рассказываем о предпринимателях, которые делают бизнес в Арктике, несмотря ни на что. Для реализации своих бизнес-идей наши арктические герои выбрали Мончегорск. Большинство из них в нем родились и остались. Мы говорили с ними о том, почему они верят в будущее Арктики, конкретно Мончегорска, какой путь они прошли, чтобы рискнуть и запустить свой бизнес в далеком, маленьком северном городе с населением чуть больше сорока тысяч человек. Первый кейс — о «пурпурном взрыве» посреди Мончегорска, о том, как смелые люди способны изменить ландшафт целого города, подарив ему свежую идею и яркое воплощение.

## 56 ЗАЧЕМ ВАМ НУЖНО В МОНЧЕГОРСК?

Каждый из предпринимателей, героев этого номера, сходу ответит вам на этот вопрос. Владелица мончегорского ресторана «ИСМО» Наталья Мазия может предложить ни много ни мало сугудай из рыб Баренцева моря, лапландскую уху, сваренную из двух видов местной рыбы, спинки трески мурманского улова и, конечно, оленину. Как только ее здесь не подают: на ломте деревенского хлеба, в виде стейка, в салате под брусничным соусом, в похлебке с добавлением ароматных северных ягод. Впрочем, арктическая кухня — не единственная радость здешних мест.

## 60

Арктика не так холодна, как кажется. Так скажет вам всякий мончегорец, тем более что рядом с городом — теплый Гольфистрим. Туристы в эти края стали приезжать гораздо чаще. Чем заняться в Мончегорске и его окрестностях тем, кто хочет увидеть полярные ночь и день, поохотиться за Северным сиянием и покататься на горных лыжах с Хибин? А что здесь с гостиницами? На какой уровень сервиса и цену можно рассчитывать? Владелец мончегорской гостиницы «Sever-inn» расскажет все в подробностях, а тем, кто доедет до него, покажет номер, в котором останавливался сам Горбачев.



# В заложниках у геополитики

Чем сильнее шторм на финансовых рынках, тем выше интерес к прогнозам и больше недоверия к любым из них. Эта формула прошла проверку не одним кризисом и отлично работает в сегодняшние высокотурбулентные времена. Форум Investment Leaders по одну сторону собрал профессионалов финансового рынка, по другую — тех, кто ждал от первых не только прогнозов, которые сегодня больше напоминают гадание на кофейной гуще, но и советов. Юань или доллар? Золото или ОФЗ? Заработать или сберечь? Какие маркеры не врут? И что задумал ЦБ?

**Ф**орум начался с увлекательной дискуссии о ключевых рисках 2023 года. На выбор были предложены варианты один непредсказуемее другого. В опросе участвовала аудитория из зала и сами эксперты, приглашенные к диалогу о туманном будущем российских инвесторов. Итак, в шорт-лист отъявленных и однозначных угроз стабильности финансового рынка вошли: геополитика, рост дефицита бюджета и заимствований Минфина РФ, более глубокий спад в экономике, высокий уровень инфляции и мировая рецессия. Собравшиеся были единодушны: экономика находится в заложниках у геополитики — этот фактор будет во многом определять развитие финансового сектора в будущем году. Почетное второе место заняла мировая рецессия.

## Каким маркерам верить?

Ни то, ни другое быстро не рассосется, да и что такое «время» в масштабах истории? Мировой политический кризис, а точнее передел сфер влияния — процесс, который может занять годы или даже десятилетия. Единомоментный спад самых сильных и развитых экономик мира — пропасть, дно которой нащупать быстро тоже не получится, а ведь еще восстановление займет не один год. Можно ли в этих условиях построить хоть сколько-нибудь достоверный макроэкономический прогноз? Как верно спроецировать воздействие внешних факторов на состояние российской экономики? При этом ведь надо не забыть помножить его на санкции и их последствия, прибавить вечную гонку Центробанка за инфляцией в ущерб другим экономическим ориентирам и умудриться построить на этом

**РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ИТОГУ ГОДА МОГУТ БЫТЬ ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ, ТАК КАК ЗАВИСЯТ ОТ СОВОКУПНОСТИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ. НА ВВП БУДЕТ ДАВИТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ МОБИЛИЗАЦИИ И МАССОВОГО ОТЪЕЗДА РОССИЯН. НО НЕ ТАК ПРОСТ ВВП ПО СВОЕЙ СТРУКТУРЕ. ГЕОПОЛИТИКА МОЖЕТ КАК УРОНИТЬ ЕГО, ТАК И «РАЗДУТЬ». ЕСЛИ НЕ БУДЕТ КАТАСТРОФИЧЕСКОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ РЕЦЕССИИ, ТО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ИТОГОМ ТЕКУЩЕГО ГОДА БУДЕТ НУЛЕВОЙ РОСТ ВВП**





эффективную инвестиционную стратегию новой реальности. Как с этим со всем разбираются эксперты?

Софья Донец, главный экономист по России и СНГ из «Ренессанс Капитал», склонна думать, что игрокам финансового рынка стоит внимательно наблюдать за геополитическим вектором, потому что именно он формирует на данный момент все ключевые риски — от дефицита российского бюджета, возникшего вследствие жесткой санкционной политики, до инфляции как одного из самых ярких индикаторов состояния любой экономической системы.

К этим двум Евгений Надоршин (главный экономист ПФ «Капитал») добавляет мобилизацию — ту самую, частичную, которая вроде бы прошла, но это совсем не точно. Только она одна, по его подсчетам, может нанести прямой ущерб российскому ВВП в размере 1% по итогу текущего года. Во-первых, мобилизация повлекла вымывание с рынка труда квалифицированных сотрудников, которых и так вечно не хватает. Сюда же записываем еще одно явное ее последствие — высокая иммиграция опять-таки квалифицированных, молодых, образованных, перспективных. Они же составляют сегмент высокооплачиваемых сотрудников. Их отъезд — минус спрос платежеспособного населения, их деньги уже не вольются в российскую казну бурным налоговым потоком и не станут частью внутреннего спроса, и это может стоить российскому ВВП потери еще 2–2,5%.

### Принять как факт

Геополитика — «дама с секретом», но в текущем периоде свою главную сцену в пьесе под названием «общемировая рецессия» она уже сыграла, то есть запустила механизм, и, даже если вдруг она сама пойдет «на поправку», всеобщего падения уже не остановить. Поэтому Егор Сусин, управляющий директор «Газпромбанк Private Banking», предлагает принять геополитику как главный вызов, но основное внимание сосредоточить на других факторах. Другими словами, эксперты намекают инвесторам, что пора уже принять свершившееся как факт и научиться жить с этим.

Чтобы построить прогнозы, которые хотя бы частично могут оправдаться, эксперты заглядывают за более дальний горизонт. Петр Тер-Аванесян («ИНВЕСТ НАВИГАТОР») как профессиональный инвестор в качестве основного риска называет сантимент. Из контекста его комментария можно предположить, что имеется в виду общая нервозность, которая царит на финансовом рынке, и в этом он видит один из ключевых рисков. При этом для самого рынка тема геополитики уже отыграна. Если чего и стоит опасаться, так это того, что с нами будет дальше. По версии Петра Тер-Аванесяна, сегодня это рецессия, которая в практическом смысле весьма опасна для финансового рынка, очень вероятно в России и способна

## 2

### ТРЛН РУБЛЕЙ

во столько оценивает Егор Сусин (Газпромбанк Private Banking) потери российской банковской системы в текущем году.

привести к важному кредитному событию. «Я жду последствий на рынке облигаций, а он сегодня для России все, и поэтому это очень важный риск. Вероятно, серьезные события будут разворачиваться в секторе *commodities* — за ним надо пристально наблюдать», — прогнозирует Петр Тер-Аванесян.

### Инфляция, ВВП, курсы, ставки — кто ниже?

Еще одна дама, правда, более предсказуемая, чем геополитика, инфляция, в одних странах разыгралась не на шутку, побив исторические максимумы, в других все еще держит себя в руках, а где-то, как, например, в России, ей активно помогают не взлететь волевым усилием регуляторов. Инфляционные ожидания экспертов разнятся весьма существенно. Рост цен — следствие большинства существующих рисков, прогнозировать его можно лишь с оговоркой на силу воздействия остальных переменных.



Антон Табах, главный экономист «Эксперт РА», говорит, что результаты по итогу года могут быть очень разные, так как зависят от совокупности обстоятельств. На ВВП будет давать отрицательный эффект от мобилизации и массового отъезда россиян. Но не так прост ВВП по своей структуре, считает аналитик, геополитика может как уронить его, так и «раздуть». «Если не будет катастрофической глобальной рецессии, то, скорее всего, итогом текущего года будет нулевой рост ВВП», — прогнозирует Антон Табах. А вот в следующем году российскую казну ждут большие расходы, на этом фоне рубль наверняка ослабеет, американская валюта укрепится. Не уходя далеко от прогноза по инфляции, Антон Табах предполагает, что она будет существенно ниже, чем сейчас, но выше, чем предполагает Центробанк. Согласно прогнозным ожиданиям эксперта, банковские ставки будут выше ожиданий, чем могут нас удивить, особенно на фоне неминуемого ужесточения кредитно-денежной политики ЦБ, от которого он ждет движения вверх, хотя и не слишком ощутимого. В итоге внутри РФ мы увидим средний курс рубля к доллару, близкий к семидесяти, хотя и будем отчетливо понимать, что это абсолютная условность.

### Протянули на старых запасах

Мрачных красок к осторожному прогнозу Антона Табаха добавляет Егор Сусин (Газпромбанк Private Banking), и, кажется, многие с ним от души согласны, хотя и страшно признавать подобное как факт. Его мысль в том, что этот год многие компании отработали на запасах, но в следующем так не прокатит,

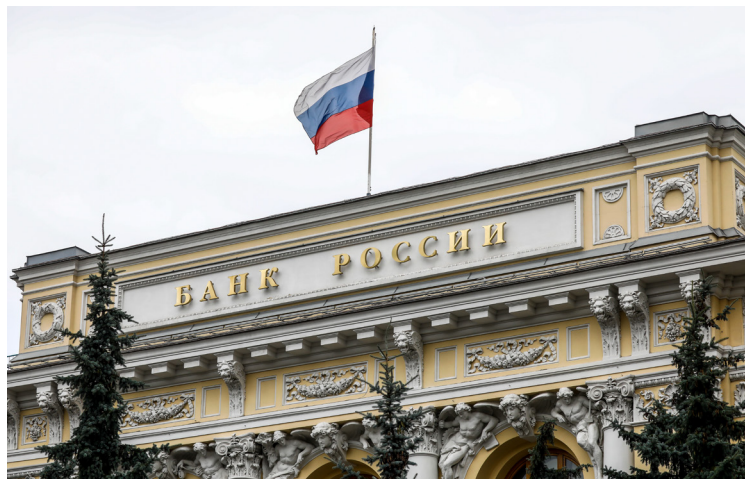
**ЭТОТ ГОД МНОГИЕ КОМПАНИИ ОТРАБОТАЛИ НА ЗАПАСАХ, НО В СЛЕДУЮЩЕМ ТАК НЕ ПРОКАТИТ, И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ САНКЦИИ БУДУТ ОКАЗЫВАТЬ ОЧЕНЬ ЗАМЕТНОЕ ДАВЛЕНИЕ НА РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ. ПОКА МЫ ЭТОГО НЕ ОЩУТИЛИ В ПОЛНОЙ МЕРЕ, НО ВЕСЬ СЛЕДУЮЩИЙ ГОД БУДЕМ ПОЖИНАТЬ ПЛОДЫ ВСЕХ ЗАПРЕТОВ. ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ МОБИЛИЗАЦИИ В ПОЛНОЙ МЕРЕ МЫ ПРОЧУВСТВУЕМ ИМЕННО В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ, КОГДА ЗАМЕТНО УПАДЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, КОТОРАЯ НАВЕРНЯКА СПРОВОЦИРУЕТ ПАДЕНИЕ ВВП**



и технологические санкции будут оказывать очень заметное давление на российскую экономику. Пока мы этого не ощутили в полной мере, но весь следующий год будем пожирать плоды всех запретов. Отрицательные последствия мобилизации в полной мере мы прочувствуем именно в следующем году, когда заметно упадет производительность, которая наверняка спровоцирует падение ВВП. Суровых последствий ждем от нефтяного эмбарго: нам просто некуда будет девать нашу нефть, считает Егор Сусин, поскольку в Азии в таких объемах, как в Европе, она не нужна. Пессимизм по доходам от продажи нефти сквозит и в официальных прогнозах правительства. Дело кончится падением ВВП как минимум на 5%, и реальных доходов населения на 2%, и это при базовом сценарии развития событий. Инфляция — на уровне 7%, курс рубля — 90, нефть — по 55 долларов/баррель. Ключевая ставка — 5%. В довершение ко всему более заметной станет безработица с учетом притока рабочей силы с новых территорий.

### Разгоняться особо не с чего

Софья Донец, главный экономист по России и СНГ из «Ренессанс Капитал», уверена, что мы можем позволить себе чуть больше оптимизма. Все зависит от угла зрения и фокуса, в центре которого Софья видит инфляцию. «Если инфляция «улетит» вверх, ЦБ вынужденно снизит ключевую ставку, и для инвесторов облигационного рынка это будет не очень хорошо, — говорит эксперт. — Мы уже видели, как нервно рынок реагирует на потерю контроля со стороны регулятора. Мой сценарий более оптимистичный. Мы много говорим об инфляции, издержках, а в итоге все всегда сводится к спросу. Думаю, что в будущем году инфляция не будет нас сильно удивлять резкими скачками вверх, и окажется не такой высокой». Обоснованием такому прогнозу служит рецессия, в которой спрос не способен разогнать инфляцию, так как находится на витке падения. В чем Софья Донец соглашается с коллегами-экспертами, так это в том, что будущий год будет трудным, и его

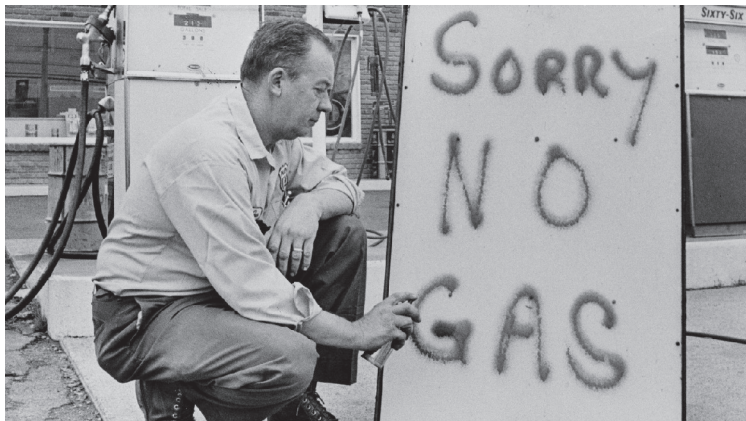


Вряд ли в этих обстоятельствах повышенной волатильности стоит ждать резких движений от Центробанка, он явно не заинтересован подогревать панические настроения на финансовом рынке. Эксперты ждут от ведомства Эльвиры Набиуллиной сохранения выбранных приоритетов — непримиримой борьбы с инфляцией и поддержки курса рубля. Оба этих фактора хоть и находятся в управляемом режиме, но и здесь могут быть сюрпризы.

результаты во многом будут зависеть от «подстройки экспорта», то есть от того, насколько правительству и бизнесу удастся восстановить экспортные поставки. В остальном же все факторы будут продавливать вниз ключевые экономические показатели. Уезжают рабочие руки и рты — люди с высоким доходом, которые теперь кушают (тратят) за пределами России. Санкции могут выйти на новый виток. А еще не может не беспокоить новый федеральный бюджет с его очевидным приоритетом в сторону оборонки. Потянут вниз и присоединенные территории — с населением, чьи доходы в десять раз ниже среднероссийских, — вот вам еще один дезинфляционный фактор. В итоге основные цифры, которые может продемонстрировать российская экономика в ближайшее время, по версии Софьи Донец, выглядят так: ВВП упадет на 3%, инфляция задержится на уровне 4%, ставка ЦБ — 6,5%, и только пара «доллар – рубль» продемонстрирует относительную стабильность, оставшись в коридоре «70–75».

## Инфляция у каждого своя

Участники дискуссии во многом оказались солидарны: многие из них соглашались с нулевым ростом ВВП, шестипроцентной инфляцией и тем, что потребительский спрос будет низким. Вряд ли в этих обстоятельствах повышенной волатильности стоит ждать резких движений от Центробанка, он явно не заинтересован подогревать панические настроения на финансовом рынке. Эксперты ждут от ведомства Эльвиры Набиуллиной сохранения выбранных приоритетов: непримиримой борьбы с инфляцией и поддержки курса рубля. Оба этих фактора хоть и находятся в управляемом режиме, но и здесь могут быть сюрпризы, уверен Петр Тер-Аванесян («ИНВЕСТ НАВИГАТОР»). Как инвестора его мало волнует ВВП, немногим больше заботит инфляция, хотя важно понимать, что у студента, миллионера и пенсионера она разная. Для инвесторов куда важнее курс, от которого никто не ожидал падения до уровня 60 рублей за доллар. «В дурном сне мне такое не могло привидеться, — замечает Петр, —



Мировой политический кризис, а точнее передел сфер влияния — процесс, который может занять годы или даже десятилетия. Единомоментный спад самых сильных и развитых экономик мира — пропасть, дно которой нащупать быстро тоже не получится, а ведь еще восстановление займет не один год. Можно ли в этих условиях построить хоть сколько-нибудь достоверный макроэкономический прогноз? Как верно спроецировать воздействие внешних факторов на состояние российской экономики?

поэтому я буду осторожен в прогнозах: думаю, что курс будет слабее сегодняшних значений».

И еще один важный акцент от Петра Тер-Аванесяна, который должны принимать во внимание участники финансового рынка: функция ЦБ изменилась. После того как были заморожены его резервы, он не может влиять на торги. Эксперт уверен, что теперь эту функцию взял на себя Газпромбанк, и такое мы уже проходили в СССР на примере Внешэкономбанка. «Сегодня ЦБ заведует в основном установкой нормативов, достаточностью капитала и ключевой ставкой, — добавляет Петр. — ЦБ стал довольно беспомощной организацией. Ему остается просто регулировать нормативы и риски, ключевую ставку как инструмент влияния на рынок он потерял». В этих обстоятельствах эксперт призывает брать за ориентир рынок недвижимости, где дешевая ипотека уходит в прошлое, а требования к заемщику и ставки растут.

Резюме от Петра Тер-Аванесяна: мы долго «ехали» за счет резервов, но запасы когда-то кончатся, и все начнет плавно сваливаться вниз, ничего хорошего быть не может, ВВП не задержится у нулевой отметки, а будет падать. Инфляция как фактор давления особого опасения вызывать не может: благодаря социальным выплатам тем же мобилизованным, повышению пенсий и МРОТ бедные слои населения будут кое-как справляться с ценами в магазинах. Ощутимо пострадает средний класс, его жизнь заметно ухудшится, и хоть эти два слоя россиян живут в одной стране, инфляция у каждого своя.

## Кто рискнет спекулировать?

На фоне дефицита ликвидности и финансовых потерь банковской системы, которые Егор Сусин (Газпромбанк Private Banking) оценивает в два триллиона рублей, фондовому рынку будет непросто, для него это плохие условия. Благодетельное влияние на российскую финансовую систему может оказать долгосрочный капитал, которого сегодня нет в стране. На



момент, когда проходила эта дискуссия на полях форума Investment Leaders, федеральный бюджет был на стадии обсуждения, но уже тогда было понятно, что его дефицит будет покрываться за счет заимствований. От ответа на вопрос, где будем занимать, многое зависит, как и от того, насколько длинными будут эти деньги.

Розничным инвесторам будет сложно объяснить, почему они снова должны поверить в российский финансовый рынок и начать покупать на нем то, что осталось. Вряд ли стоит брать в расчет ОФЗ, уверен Евгений Надоршин, главный экономист ПФ «Капитал»: доходность по ним снизится, так как приоритеты государства смещены в другую сторону. Для тех, кто ориентируется и готов рисковать, сейчас есть варианты для хорошей спекулятивной игры, добавляет эксперт.

Евгений Надоршин считает, что самая интересная спекулятивная игра — положить свободные деньги в банк: таков удел тех, кто хочет сохранить. Спекулировать он предлагает на ОФЗ — такая игра способна принести и 20, и 30% годовых. Стоит брать в расчет и валюту, ту самую, которую сегодня так активно критикуют за непредсказуемость и условность курсов. «Лезть в юани» Надоршин не советует, по его мнению, в этом нет особого смысла.

### Диверсификация без экзотики

Сегодня на рынке очень много неэффективных активов. Цены на ряд из них существенно ниже, чем должны быть. Тем, кто боится ослабления курса,



участники дискуссии предлагают остаться в облигациях. Лучший совет на все времена — диверсифицироваться, сохранять спокойствие, анализировать кредитный риск, регулярно пересматривать свой портфель. «Диверсификация без экзотики» — под таким лозунгом предлагает работать на финансовом рынке Софья Донец. Петр Тер-Аванесян напоминает про золото. Да, в этом году оно разочаровало, ну и что, может, в следующем порадует. В 2022-ом многое пошло не по сценарию.

Было бы странно, если бы столь профессиональное экспертное сообщество не поспорило о роли юаня в мировой экономике — споры о нем ведутся нынче повсеместно. Диалоги о том, в пользу какой валюты сделать выбор, завершали дискуссию. Мнения разошлись. Одни говорят о том, что китайская валюта все еще слаба, а потому в лучшем случае всякий, в нее вложившийся, всего лишь не потеряет, но вряд ли заработает. Ряд экспертов уверены, что дешевый юань выгоден самому Китаю, сегодня он используется как один из инструментов поддержки экономики Поднебесной. Впрочем, и доллар не так уж хорош, потому что переоценен. Но стоит ли так узко смотреть на этот вопрос? Есть и другие валюты — свой взор гуру финансового рынка рекомендуют обратить на дружественные страны, где

очень консервативные регуляторы, а потому меньше рисков потерять. Узбекский сумм, казахстанский тенге, армянский драм — при сегодняшней обстановке на финансовом рынке такие инструменты тоже хороши.

ФБЖ

**ФУНКЦИЯ ЦБ ИЗМЕНИЛАСЬ. ПОСЛЕ ТОГО КАК БЫЛИ ЗАМОРОЖЕНЫ ЕГО РЕЗЕРВЫ, ОН НЕ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА ТОРГИ. ТЕПЕРЬ ЭТУ ФУНКЦИЮ ВЗЯЛ НА СЕБЯ ГАЗПРОМБАНК, И ТАКОЕ МЫ УЖЕ ПРОХОДИЛИ В СССР НА ПРИМЕРЕ ВНЕШЭКОНОМБАНКА. СЕГОДНЯ ЦБ ЗАВЕДУЕТ В ОСНОВНОМ УСТАНОВКОЙ НОРМАТИВОВ, ДОСТАТОЧНОСТЬЮ КАПИТАЛА И КЛЮЧЕВОЙ СТАВКОЙ**

**ЛЕОНИД  
БЕЛЬЧЕНКО**

Директор, рейтинги  
структурированного  
финансирования

**АЛЕКСАНДРА  
ВЕРОЛАЙНЕН**

Управляющий  
директор, рейтинги  
структурированного  
финансирования

**ПАВЕЛ  
КАШИЦЫН**

Директор,  
рейтинги  
структурированного  
финансирования

# Проектное финансирование:

## что станет альтернативой госгарантиям?

Масштабные задачи структурной трансформации экономики требуют мобилизации средств институциональных и частных инвесторов. Проектные облигации могли бы стать востребованным инструментом в текущих условиях. Однако существующая практика в этом сегменте инвестиций подтверждает, что спрос на них ограничен. По мнению аналитиков «Эксперт РА», стимулирование таких инвестиций исключительно за счет государственных гарантий или поручительств институтов развития приводит к накоплению потенциальных рисков.

**П**од проектными облигациями агентство понимает облигации целевого характера, которые привлекают долгосрочные средства. Эмитент направляет средства на финансирование или рефинансирование определенного проекта, поступления от его реализации и станут основным источником погашения обязательств.

### **ГЧП-проекты — повышенная защита**

По данным платформы «РОСИНФРА», по состоянию на 1 сентября 2022 года в России на различных стадиях реализации находятся порядка 3 724 проектов. Это классические

ГЧП-проекты и квази-ГЧП (финансирование в формате контрактов жизненного цикла, договоров аренды с инвестиционными обязательствами, офсетной закупки, энергосервисных контрактов и соглашений о финансировании проектов в иных договорных формах). 82% от общего количества проектов — это концессии и соглашения о ГЧП/МЧП. По объему инвестиций лидируют проекты в транспортной отрасли, а по количеству — в коммунально-энергетической сфере. Частные инвесторы видят ряд преимуществ от участия в проектах ГЧП. Их инвестиции получают более высокую степень защиты от рисков по сравнению с иными видами проектного финансирования.





При досрочном расторжении соглашения, как правило, предусматривается выплата компенсации кредитору публичной стороной. Понятна минимальная гарантированная доходность, предусмотрена индексация платежей концедента или устанавливаемых тарифов на фактическую инфляцию на этапе эксплуатации. Есть защита от особых обстоятельств, например, при реконструкции конкурирующей инфраструктуры.

Помимо ГЧП-облигаций, к проектным агентством относит инструменты секьюритизации. Через них было организовано рефинансирование проектов Специализированного финансового общества (СФО) «Социального развития» и СФО РуСол-1, а также облигации двух квазигосударственных специализированных обществ проектного финансирования (СОПФ) и облигации проектных компаний в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами, выкупаемые государственной ППК «Российский экологический оператор».

### Какие риски ограничивают спрос?

По состоянию на 1 сентября 27% проектных облигаций от общего объема находящихся в обращении не имеют обеспечения. Еще 32% гарантированы Минфином РФ и ДОМ.РФ. Такая структура говорит о крайне ограниченном объеме предлагаемого проектного риска даже в этом специализированном сегменте и свидетельствует о невысокой

**46**  
МЛРД  
РУБЛЕЙ

составлял объем прямых инвестиций негосударственных пенсионных фондов в ГЧП-облигации (данные на конец января 2022 года).

доле рыночных инвесторов в размещенных выпусках без госгарантий.

Что касается рейтингового покрытия, из 59 проектных облигаций, находящихся в обращении на 1 сентября 2022 года, 32 бумаги на сумму 52 млрд рублей, это около четверти рынка, не имеют кредитного рейтинга.

Проектные облигации относятся к долгосрочным инструментам, контрактный срок жизни для 80% объема бумаг в обращении — более десяти лет. Проектные облигации, как правило, имеют условия погашения всего объема номинала одновременно в конце срока обращения. Управление ликвидностью происходит за счет предусмотренной опции частичного досрочного погашения, но на сегодняшний момент по большинству выпусков оно не происходило.

### А что с доходностью?

Условия выплат купона определяются длинными сроками до погашения и логикой реализации проекта, у которого есть инвестиционная и операционная фазы. Периодичность выплаты купонного дохода, как правило, годовая (52% объема в обращении) или полугодовая (30% объема в обращении). Большинство бумаг (62%) имеют

плавающую доходность, она привязывается к внешнему индикатору. Оставшиеся 34% объема облигаций имеют фиксированную ставку купона, которая может изменяться в соответствии с установленным графиком.

Среди бумаг с плавающим доходом стоит выделить выпуск АО «Новая концессионная компания» в объеме 52 млрд рублей. Он имеет фиксированные ставки купона, а номинал индексируется в определенные периоды по формуле, привязанной к индексу потребительских цен (далее — ИПЦ). Для большинства бумаг, у которых на начальный период инвестиционной фазы проекта установлена фиксированная ставка купона, после его завершения она привязывается к плавающему индикатору или изменяется на другую переменную ставку. Практика установления ставки купона эмитентом после плавающего периода используется для 5% бумаг в обращении. Для 58% бумаг в качестве одного из плавающих индикаторов, к которому привязана часть купонных выплат, выбран ИПЦ. Размер премии к ИПЦ обычно находится в диапазоне

**УПРАВЛЯЯ РАЗМЕРОМ МЛАДШЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ, МОЖНО ГИБКО НАСТРАИВАТЬ СТЕПЕНЬ ЗАЩИТЫ СТАРШИХ КРЕДИТОРОВ. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫМИ ВЫГЛЯДЯТ ОБЛИГАЦИИ С ИНДЕКСИРУЕМЫМ НОМИНАЛОМ, УСЛОВИЯ ИХ ОБЛУЖИВАНИЯ ОБЕСПЕЧИВАЮТ БОЛЕЕ СГЛАЖЕННОЕ ВЛИЯНИЕ СИЛЬНЫХ ИНФЛЯЦИОННЫХ КОЛЕБАНИЙ НА ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ**

2,5–4,5 п. п. При привязке к ключевой ставке спред обычно составляет 1,0–3,0 п. п. Как правило, плавающие ставки устанавливаются в ГЧП-облигациях на операционной стадии реализации проекта, а эмитент имеет возможность управлять процентным риском за счет получения индексируемой платы

концедента или регулирования тарифов. Аномальные всплески инфляции и ключевой ставки, зафиксированные в 2022 году, стали вызовом для многих проектов и повысили риски несвоевременной компенсации доходов.

### **Анализируем сложившуюся практику**

С учетом того, что срок жизни проектных облигаций обычно превышает десять лет и доходности по ним часто привязаны к ИПЦ, ключевыми инвесторами в подобные проекты должны быть те, кто готов играть вдолгую, например, негосударственные пенсионные фонды, цель которых — обеспечить сохранность пенсионных сбережений граждан от инфляции.

С 2021 года НПФ публично раскрывают данные о структуре своих портфелей в разрезе по эмитентам с определенным временным лагом. На конец января 2022 г. объем прямых инвестиций НПФ в ГЧП-облигации составлял около 46 млрд рублей. При этом доля фондов «Группы Газфонд» составляла 76%. Подобная структура институционального спроса не позволяет в полной мере опираться на сложившуюся практику рынка и ставит под сомнение вероятность размещения новых проектных бумаг среди широкой рыночной базы инвесторов.

Кроме того, не все анонсированные или запланированные выпуски проектных облигаций доходят до размещения. Так, планировавшийся еще в 2019 году выпуск трех траншей Башкирской концессионной компании на десять миллиардов рублей не состоялся. Для старта проекта в 2021 году было привлечено синдицированное финансирование от Банка ВТБ и ВЭБ.РФ. В некоторых случаях из-за отсутствия ожидаемого спроса и изменения рыночных условий отменяются размещения структурных бумаг, использующихся для рефинансирования проектов на операционной стадии. Один из последних примеров несостоявшегося размещения — выпуски СФО «Транспортная инфраструктура» и СФО «Санрэй».



Сам факт принадлежности проекта к ГЧП еще не является гарантией высокого кредитного качества и привлекательности облигации для рыночных инвесторов. Как показала практика, в случае отсутствия достаточных мер кредитного усиления возможны дефолты и в ГЧП-сегменте. В 2020 году был зафиксирован дефолт двух проектных компаний по облигациям на 13,2 млрд рублей — ООО «Концессии водоснабжения» и ООО «Концессии теплоснабжения». Компании оказывали коммунальные услуги в Волгограде. Социальный характер тарифов делает такой бизнес финансово неустойчивым. Причиной дефолта во многом стало недополучение плановой выручки на фоне ухудшения платежеспособности населения из-за эпидемии. Облигационные выпуски не были обеспечены. К тому же у компании не было какой-либо поддержки со стороны регионального или федерального бюджета — никаких гарантий или минимального гарантированного дохода для покрытия затрат на случай недостатка денежных поступлений.

### Почему банкам проще?

Согласно данным платформы «РОСИНФРА», доля банковского финансирования составляет около 65% от объема инвестиций в ГЧП-проекты. При этом явные лидеры на рынке ГЧП-финансирования — государственные банки.

Именно банки обладают готовыми практиками для работы с инвестиционными рисками проектов. Это позволяет им минимизировать потенциальные убытки. Для этого в рамках проекта осуществляется поэтапная выдача средств, мониторинг строительства на объекте, контроль направления списания денежных средств, жесткие ковенантные пакеты, действуют требования по залогу и поручительствам. Как правило, банковские кредиты подразумевают более оперативную реструктуризацию без огласки. Чтобы пересмотреть график обслуживания публичного долга, например, в случае увеличения сроков строительства или роста его бюджета, потре-



Аномальные всплески инфляции и ключевой ставки, зафиксированные в 2022 году, являются вызовом для многих проектов, поскольку повысились риски несвоевременной компенсации в доходах.

С учетом того, что срок жизни проектных облигаций обычно превышает десять лет и доходности часто привязаны к ИПЦ, ключевыми инвесторами в подобные проекты должны быть долгосрочные, например, НПФ, инвестиционные результаты которых нацелены на обеспечение сохранности пенсионных сбережений граждан от инфляции.

буется одобрение общего собрания владельцев облигаций (ОСВО). Но на практике его довольно сложно оперативно получить из-за диверсифицированной структуры реестра держателей облигаций.

Однако текущая ситуация диктует новые условия для российской экономики. Масштабную структурную трансформацию невозможно профинансировать только банковским кредитованием. Подобное мнение разделяет и Банк России. В своем ключевом докладе «Финансовый рынок: новые задачи в современных условиях» (выпущен в августе 2022 года) регулятор как приоритет выделил необходимость стимулировать долгосрочные инвестиции и назвал ключевые инструменты — облигации, государственные гарантии, средства НПФ и частных инвесторов.

### Ограничения госгарантий

Ключевая идея для стимулирования привлекательности проектных облигаций — предоставление по ним государственной гарантии со стороны Российской Федерации, региона или института развития. При этом облигации, покрытые государственной гарантией, не всегда можно рассматривать как

инструменты эмитента, имеющего наивысшую кредитоспособность. Логика о паритете кредитного качества таких инструментов с суверенным уровнем справедлива. Однако особое внимание стоит уделять условиям выплат средств инвесторам после наступления гарантийного случая. Чувствительными для инвестора будут отсутствие покрытия гарантий процентных выплат, а также длительные сроки самих выплат.

По практике условия выплат со стороны гаранта могут быть разными, зависят от бюджетной ситуации года выпуска или лоббистских усилий эмитента. Гарантия может в принципе не распространяться на ситуации досрочных погашений или, например, устанавливает сохранение графика выплат в соответствии с эмиссионной документацией. Так, для десятилетних облигаций с единовременным погашением в конце срока данное условие может означать отсутствие выплат со стороны гаранта в течение этого срока.

**САМ ФАКТ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ ПРОЕКТА К ГЧП ЕЩЕ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ГАРАНТИЕЙ ВЫСОКОГО КРЕДИТНОГО КАЧЕСТВА И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОБЛИГАЦИИ ДЛЯ РЫНОЧНЫХ ИНВЕСТОРОВ. КАК ПОКАЗАЛА ПРАКТИКА, В СЛУЧАЕ ОТСУТСТВИЯ ДОСТАТОЧНЫХ МЕР КРЕДИТНОГО УСИЛЕНИЯ ВОЗМОЖНЫ ДЕФОЛТЫ И В ГЧП-СЕКТОРЕ. В 2020 ГОДУ БЫЛ ЗАФИКСИРОВАН ДЕФОЛТ ДВУХ ПРОЕКТНЫХ КОМПАНИЙ ПО ОБЛИГАЦИЯМ НА 13,2 МЛРД РУБЛЕЙ — ООО «КОНЦЕССИИ ВОДОСНАБЖЕНИЯ» И ООО «КОНЦЕССИИ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ»**

При таких правилах выплат по гарантии инвестор несет дополнительный процентный риск: его средства могут остаться замороженными в дефолтной бумаге, хоть и покрытой гарантией наивысшего кредитного качества. Стоит также брать во внимание свежее поста-

новление Правительства РФ № 1395, которое призвано стимулировать инвестиции в инфраструктурные проекты за счет госгарантий. В соответствии с документом обеспечение не предоставляется по исполнению обязательств по уплате процентов, комиссий, неустойки, по досрочному исполнению обязательств принципала по возврату суммы основного долга в случае предъявления ему требований о досрочном исполнении указанных обязательств и имеет верхний предельный лимит выплат в 50% от номинальной стоимости обязательства.

Задачи структурной трансформации экономики, наличие лимитов по выдачам госгарантий и ограничения их покрытия и раскрытия в определенных случаях создадут дополнительные стимулы по созданию качественно структурированных рыночных облигационных выпусков.

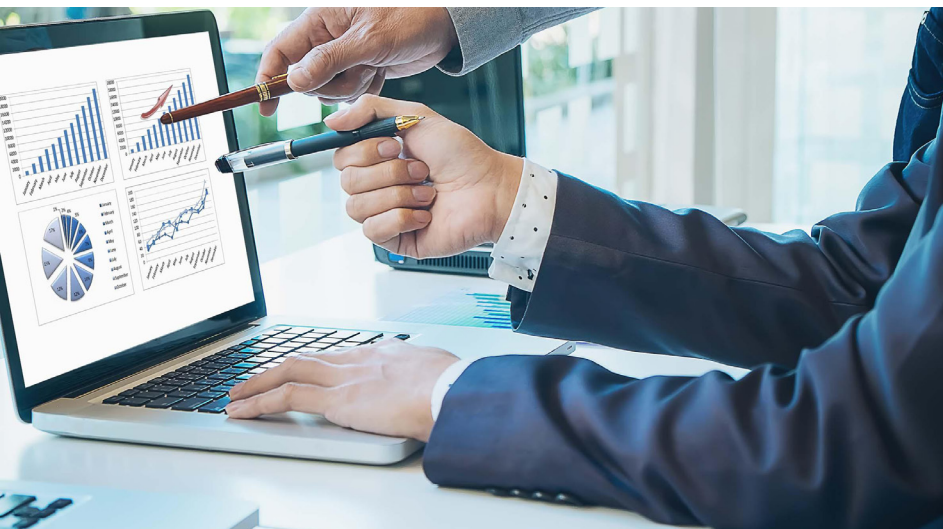
В их основе должны лежать механики контроля проектных рисков, позаимствованные в банковском проектом финансировании и сделках секьюритизации. Высокие кредитные рейтинги позволят таким проектам получать доступ к рыночным инвесторам, включая средства частных игроков.

### **Оценка устойчивости — из чего исходить?**

В проектном финансировании не существует какой-либо единственно правильной структуры сделки, которую можно рекомендовать как типовую. В сделках проектного финансирования вовлечено большое количество сторон, каждая из которых может выполнять несколько ролей и имеет собственные, иногда противоречивые интересы. Для оценки устойчивости проекта важно изучить всех его ключевых участников, их контрактные отношения и достижимость параметров финансовой модели проекта в разных сценариях.

Отличительная особенность проектов ГЧП — наличие механизмов государственной поддержки будущих денежных потоков от проекта. Это могут быть различные формы гарантированности минимальной доход-





В оценке перспективности проекта ключевую роль стоит отводить анализу стабильности регуляторной среды, кредитоспособности публичной стороны и безусловности принятых ею обязательств, а также прописанным четким механизмам разрешения споров между публичной и частной сторонами. Для проектов, в которых отсутствует компенсация поступлений от публичной стороны, приоритетным становится качество внешней экспертизы, привлеченной для оценки будущих потоков

ности, правила ее индексации. В оценке перспективности проекта ключевую роль стоит отводить анализу стабильности регуляторной среды, кредитоспособности публичной стороны и безусловности принятых ею обязательств, а также прописанным четким механизмам разрешения споров между публичной и частной сторонами. Для проектов, в которых отсутствует компенсация поступлений от публичной стороны, приоритетным становится качество внешней экспертизы, привлеченной для оценки будущих потоков. Важность предпосылок будущих поступлений не зависит от формы привлекаемого финансирования — будет ли оно банковским или облигационным. Однако существует ряд мер кредитного усиления, использование которых при структурировании для публичного долга наиболее приоритетно.

### **Меры снижения корпоративных рисков**

При проектном финансировании заемщиком чаще всего выступает отдельное юридическое лицо, созданное исключительно под реализацию проекта. Однако юридическая форма такого обособления может варьироваться. С одной стороны, обособление и ограничения на деятельность заемщика могут лишить структуру гибкости в принятии реше-

ний. Если же сделку финансируют рыночные инвесторы или синдикат кредиторов, не связанных с инициаторами проекта, обособление и ограничения деятельности — это важная мера защиты интересов кредиторов от действий акционеров. Она существенно повышает предсказуемость структуры. В банковском финансировании ограничения на деятельность проектной компании накладываются, как правило, зафиксированными в кредитном договоре поведенческими ковенантами и контролем движения средств по счетам. Учитывая отсутствие двусторонних отношений, в публичном рыночном долге принципиальными становятся вопросы организационно-правовой формы эмитента, наличия корпоративных договоров, ограничивающих права акционеров, например, на получение дивидендов, возможности компании участвовать в сторонних проектах, выдачи поручительств и займов или привлечения дополнительного долга. Для обособления проекта может использоваться структура без бенефициаров, в этом случае акционерами могут выступать специально организованные независимые фонды.

Прибыль инициаторов проекта в таких структурах может изыматься через механизм плавающей ставки по младшему долгу, предполагающий распределение остатков денежных средств после обслуживания старших расходов.

## СОПФ и СФО: риски и возможности

Для создания эмитентов без бенефициаров и с ограниченной правоспособностью в российском законодательстве предусмотрены специальные типы компаний — специализированное общество проектного финансирования (СОПФ) и специализированное финансовое общество (СФО). Обособление структур позволяет, в том числе, прописать в договорах с контрагентами ограничения на подачу заявления о банкротстве заемщика до выполнения обязательств перед держателями облигаций и более строго зафиксировать их старшинство. Кроме того, использование структур СОПФ или СФО позволяет улучшить экономику проекта за счет нулевой ставки по налогу на прибыль.

В рыночной практике пока есть только случаи использования СФО на этапе эксплуатации для рефинансирования обязательств

(ее будущий финансовый поток). Это могут быть денежные средства на залоговом счете проектной компании, куда в первую очередь должна зачисляться вся или часть выручки от проекта, включая платежи от публичной стороны и распределяться в соответствии с правилами и лимитами расходования, зафиксированными в документации. В качестве обеспечения может использоваться залог создаваемого имущества проектной компании.

## Контроль и санкции

В обособленных от акционеров конструкциях помимо уставных ограничений на деятельность эмитента не менее важны эффективный контроль за их соблюдением и санкции за их нарушение. Такую функцию должна принять на себя компания, не связанная с частным инвестором проекта, например, представитель владельцев облигаций (ПВО) и/или контролер залогового счета. В банковском финансировании сам банк-кредитор сохраняет за собой функцию контроля, в облигационном эта роль отводится специализированному инфраструктурному участнику. Дополнительно к обязанностям, обозначенным в законе «О рынке ценных бумаг», ПВО может выполнять функции контроля за соблюдением прописанных триггеров, ковенант и порядка распределения платежей, что позволит, например, заблокировать выплату дивидендов или погашение субординированного долга при падении коэффициентов покрытия обслуживания долга ниже установленного уровня. ПВО может осуществлять контроль за заменой операционных участников сделки, например, за заменой залогового счета при понижении его кредитного рейтинга. Представитель может контролировать целевое использование средств с залоговых счетов организации и их поэтапное использование, следить за формированием и поддержанием необходимого размера резервного фонда. Также ПВО можно делегировать роль независимого члена совета директоров, представляющего интересы держателей облигаций, контроль за залоговым обеспечением и организацию его реализации для гарантирования погашения старших обязательств в ситуации дефолта.

**ГАРАНТИЯ МОЖЕТ В ПРИНЦИПЕ НЕ РАСПРОСТРАНЯТЬСЯ НА СИТУАЦИИ ДОСРОЧНЫХ ПОГАШЕНИЙ ИЛИ, НАПРИМЕР, УСТАНОВЛИВАТЬ СОХРАНЕНИЕ ГРАФИКА ВЫПЛАТ В СООТВЕТСТВИИ С ЭМИССИОННОЙ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ. ТАК, ДЛЯ ДЕСЯТИЛЕТНИХ ОБЛИГАЦИЙ С ЕДИНОВРЕМЕННЫМ ПОГАШЕНИЕМ В КОНЦЕ СРОКА ДАННОЕ УСЛОВИЕ МОЖЕТ ОЗНАЧАТЬ ОТСУТСТВИЕ ВЫПЛАТ СО СТОРОНЫ ГАРАНТА В ТЕЧЕНИЕ ЭТОГО СРОКА. ПРИ ТАКИХ ПРАВИЛАХ ВЫПЛАТ ПО ГАРАНТИИ ИНВЕСТОР НЕСЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК**

якорных инвесторов. Использование структур со специализированными компаниями без бенефициаров позволяет наиболее эффективно обособить обеспечение по обязательствам перед старшими кредиторами. Обеспечением по проектным облигациям может стать залог денежных требований проектной компании



## Повышая кредитное качество

Учитывая долгосрочный характер проектных облигаций, важно предусмотреть определенную гибкость в условиях обслуживания облигаций, тем более что нормативная база позволяет делать выпуски с разными условиями выплат. Выпуски можно субординировать между собой и предлагать облигации с различным профилем риска и кредитными рейтингами разным категориям инвесторов — институциональным участникам и частным инвесторам. Также кредитное качество старших позиций можно повысить через механизм водопада процентных платежей. В этом случае при падении выручки или кратковременном росте расходов проценты по младшему долгу могут не выплачиваться, отсутствие платежей по младшему долгу не может стать основанием для дефолта эмитента. Это позволяет компенсировать негативные изменения денежных потоков. Управляя размером младшего финансирования, можно гибко настраивать степень защиты старших кредиторов.

С точки зрения управления ликвидностью предпочтительными выглядят облигации с индексируемым номиналом, условия их обслуживания обеспечивают более сглаженное влияние сильных инфляционных колебаний на денежные потоки. Также большую гибкость имеют облигации без фиксированного графика погашения, так как позволяют осуществлять погашение долга в рамках частичных досрочных выплат в зависимости от выполнения требований по показателям ликвидности. Сама срочность выпусков при этом должна соответствовать срокам проекта — это позволит устранить риски рефинансирования.

Ключевым недостатком выпусков облигаций по сравнению с традиционным банковским кредитованием является процентный риск — вся сумма привлеченного финансирования от размещения попадает на счет организации и приводит к повышенным процентным расходам, чего не случается при кредитовании траншами. Кроме того,



из-за риска неполного размещения выпусков среди независимых инвесторов по приемлемой доходности требуется гарантированный лимит от организаторов и/или якорных инвесторов.

Дополнительные меры кредитного усиления увеличивают затраты на привлечение финансирования и ставят вопрос, насколько публичный долг конкурентоспособен по сравнению с банковским кредитом. Однако эти расходы позволяют увеличить объем рыночного финансирования и в любом случае несопоставимы с убытками инвесторов от плохо структурированного проекта. При этом наличие мер кредитного усиления может снизить совокупную стоимость фондирования за счет более высокого уровня кредитного рейтинга.

Грандиозные задачи по трансформации российской экономики требуют соответствующих долгосрочных инвестиций. Но профинансировать их исключительно банковским или государственным фондированием невозможно. В подобных условиях качественно структурированные облигации, в которых все стороны — банки, государство, инвесторы — берут на себя часть рисков, выглядят перспективным решением как с точки зрения устойчивости структур, так и с точки зрения развития внутреннего финансового рынка.

ФБЖ

# Когда познавать запрещают

Отчего дальше Маркса мы почти не ушли

**В**сего века полтора назад едва ли не главной причиной послеродовой смерти была родильная горячка — заражение крови, тогдашней медициной неизлечимое. Оставалась только надежда на защитные силы женского организма, и без того заметно ослабленного частичным отключением иммунитета во избежание конфликта его с тканями плода. Но в те времена понятие иммунитета — неприкосновенности — употреблялось только в политике и юриспруденции, а представления о природе и заразности болезней были в лучшем случае нелепы по сравнению с нынешними сведениями, а то и пагубны.

По мере накопления медицинской статистики обнаружилось: вероятность родильной горячки в клинике куда больше, чем при домашних родах (в иные годы в больницах умирали три роженицы из пяти), при работе прославленного профессора существенно выше, чем при обращении к

повивальной бабке. То есть практику без систематического обучения хватало и локальных наблюдений. Скажем, руководители (в разное время) Центральной Венской больницы (ЦВБ) обладали разными представлениями о причинах родильной горячки. Те, кто полагал её заразной, пробовали организационные меры для защиты — например, не позволяли студентам, практикующимся под их надзором, тренироваться на трупах или хотя бы переходить из анатомического отделения прямо в родильное. При таких порядках вероятность горячки падала — иной раз до 1/100. Но тогдашние теории болезней позволяли списать колебания смертности на многие случайные и не поддающиеся контролю внешние факторы.

Один из хирургов и гинекологов ЦВБ Игнац Филипп Йозефович Земмельвайс (1818.07.01–1865.08.13) несколько лет систематизировал различия методов работы коллег и в разных медицинских учреждениях, и в



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр.

**ПОНЯТНО, МАЛО КТО ГОТОВ ПРИЗНАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЕКРАЩЕНИЯ СВОЕГО (И СВОИХ КОЛЛЕГ) ВЛАДЫЧЕСТВА. ПОТОМУ ВСЁ ЩЕДРЕЕ ОПЛАЧИВАЮТСЯ И ПРИДУМЫВАНИЕ НЕМАРКСИСТСКОГО, И ВЫХОЛАЩИВАНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ДВИЖЕНИЙ, НЕКОГДА ПОСЛУЖИВШИХ МАРКСУ И ЭНГЕЛЬСУ ПРАКТИЧЕСКИМИ ПРИМЕРАМИ. ТАК, НЫНЧЕ УГНЕТЁННЫМИ СЧИТАЮТ КОГО ПОПАЛО — ЛИШЬ БЫ НЕ ТРУДЯЩИХСЯ...**

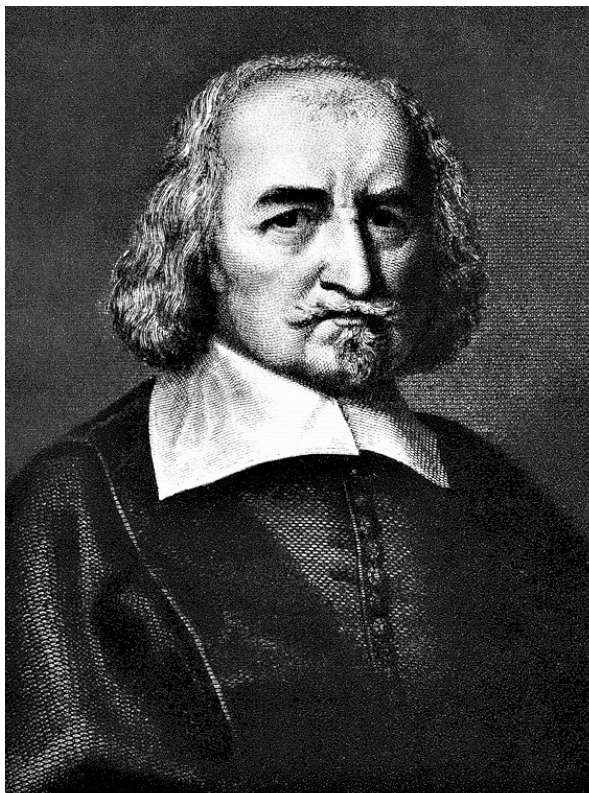


разных отделениях ЦВБ. Даже сам экспериментировал с психологическими воздействиями на рожениц. Вдобавок заметил, что его друг и наставник, случайно раненный в руку скальпелем ассистента во время вскрытия умершей от родильной горячки, через несколько дней умер при весьма сходных с нею симптомах. А когда по разным причинам врачи вовсе не осматривали пациенток, горячки почти не случилось. Всё это привело Земмельвайса к страшному выводу: родильная горячка не просто заразна — пациенток собственноручно заражают врачи.

Коллеги по ЦВБ старательно не принимали предположение Земмельвайса всерьёз. Ведь оно значило, что каждый из них виновен во многих сотнях смертей. Более того, чем старательнее врач относился к работе, чем тщательнее исследовал покойных, тем чаще на его руках была зараза для живых.

Земмельвайс уехал в Будапешт — тогда второй после Вены город Австрии. Там открыл частную практику и по совместительству стал без оплаты главным акушером больницы Святого Роха (БСР), где к тому времени горячка убивала треть рожениц. Он ввёл жёсткий порядок дезинфекции рук, инструментов, постельного белья... Смертность от горячки в БСР невиданно упала до 1/250.

Былые коллеги не сдавались. Один из них опубликовал книгу, где перечислил четыре десятка возможных причин болезни, столь убедительно побеждаемой мерами Земмельвайса. По мере их внедрения не столь предвзятыми сотрудниками других больниц накал полемики возрастал с обеих сторон. Земмельвайс от перенапряжения дошёл до депрессии с отчётливыми признаками умственного расстройства. По решению троих медиков (ни один из них не психо-



## ТОМАС ХОББС

Английский философ, один из основателей современной политической философии, теории общественного договора и теории государственного суверенитета



**ЛЮДИ ОТСТУПАЮТ ОТ ОБЫЧАЯ, КОГДА ЭТОГО ТРЕБУЕТ ИХ ИНТЕРЕС, И ДЕЙСТВУЮТ ПРОТИВ РАЗУМА, КОГДА РАЗУМ ПРОТИВ НИХ. ВОТ ЧЕМ**

**ОБЪЯСНЯЕТСЯ, ЧТО УЧЕНИЯ О СИЛЕ И НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ ПОСТОЯННО ОСПАРИВАЮТСЯ КАК ПЕРОМ, ТАК И МЕЧОМ, МЕЖДУ ТЕМ КАК УЧЕНИЯ О ЛИНИЯХ И ФИГУРАХ НЕ ПОДЛЕЖАТ СПОРУ, ИБО ИСТИНА ОБ ЭТИХ ПОСЛЕДНИХ НЕ ЗАДЕВАЕТ ИНТЕРЕСОВ ЛЮДЕЙ, НЕ СТАЛКИВАЯСЬ НИ С ИХ ЧЕСТОЛЮБИЕМ, НИ С ИХ ВЫГОДОЙ ИЛИ ВОЖДЕЛЕНИЯМИ».**

лог, но один — хирург: поддерживал методы Земмельвайса и даже не раз ассистировал тому на операциях) его направили в столичную, венскую, психиатрическую клинику. Там он через две недели умер. Судя по протоколу вскрытия — от неоднократных избиений. В тогдашних условиях той кли-

ники вряд ли кто-то, кроме санитаров, мог такое натворить. Похоже, бывшие коллеги по ЦВБ так и не простили ему столь страшный удар по их самолюбию и обратились к санитарам, не задумываясь о научных спорах, с предложением, от которого те вряд ли хотели отказаться.

Философ Томас Томасович Хоббс (1588.04.05–1679.12.04) заявил: «Люди отступают от обычая, когда этого требует их интерес, и действуют против разума, когда разум против них. Вот чем объясняется, что учения о силе и несправедливости постоянно оспариваются как пером, так и мечом, между тем как учения о линиях и фигурах не подлежат спору, ибо истина об этих последних не затрагивает интересов людей, не сталкиваясь ни с их честолюбием, ни с их выгодой или вожделениями. Ибо я не сомневаюсь, что если истина, что сумма углов треугольника равна сумме двух углов квадрата, противоречила бы чьему-либо праву на власть или интересам тех, кто уже обладает властью, то, поскольку это было бы во власти тех, чьи интересы задеты этой истиной, учение геометрии было бы если не оспариваемо, то путём сожжения всех книг по геометрии было бы вытеснено». Сказал он так в пылу математического спора, где был неправ:

он полагал, что нашёл строгое доказательство упомянутого им факта, хотя тот верен только в рамках евклидовой геометрии, а при других определениях плоскости указанные суммы могут различаться. Слова Хоббса нам известнее в упрощённой формулировке Владимира Ильича Ульянова (1870.04.22–1924.01.21): «Если бы математические аксиомы затрагивали наши страсти, они до сих пор были бы предметом жестоких споров». Что и говорить о законах наук, соприкасающихся с нашей повседневностью теснее математики!

Карл Хайнрихович Маркс (1818.05.05–1883.03.14) и Фридрих Фридрихович Энгельс (1820.11.28–1895.08.05), вопреки расхожему мнению, сравнительно немного открыли самостоятельно, с нуля. По большей части они продолжали и стыковали (а на стыках научных дисциплин часто выявляется нечто, не поддающееся изучению в рамках любой одной из них) многие направления исследований, начатые задолго до них. Так, диалектика известна ещё с античных времён, а сами они её применяли в формулировке учителя их учителей Георга Вильгельма Фридриха Георг-Людвиговича Гегеля (1770.08.27–1831.11.14). На основе



**НА ОСНОВЕ ГРОМАДНОГО НАУЧНОГО ОПЫТА МАРКС И ЭНГЕЛЬС СОЗДАЛИ ВЕСЬМА ЭФФЕКТИВНУЮ ТЕХНОЛОГИЮ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ЯВЛЕНИЙ И ПРОЦЕССОВ. ПО ЛИЧНОМУ ОПЫТУ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МНОЖЕСТВА РАЗНЫХ ПОДХОДОВ К ЗАДАЧАМ, ПОПАДАВШИМСЯ МНЕ ЗА ТРИ ДЕСЯТИЛЕТИЯ РАБОТЫ В ПОЛИТИКЕ, УБЕДИЛСЯ: МАРКСИЗМ — ПО СЕЙ ДЕНЬ ЛУЧШИЙ МЕТОД ПОНИМАНИЯ И РЕШЕНИЯ ТАКИХ ЗАДАЧ**



громадного научного опыта они создали весьма эффективную технологию исследования общественных явлений и процессов. По личному опыту использования множества разных подходов к задачам, попадавшим мне за три десятилетия работы в политике, убедился: марксизм — по сей день лучший метод понимания и решения таких задач.

Но почему лучший? Почему всё ещё можно пользоваться трудами Маркса и Энгельса как прямыми указаниями? Например, теорию эволюции разве что в школе по сей день преподают почти дословно по «Происхождению видов» Чарльза Робёрта Робёртовича Дарвина (1809.02.12–1882.04.19), а профессионалы опираются на исследования последних десятилетий вроде «Эгоистичного гена» (1972) и «Расширенного фенотипа» (1982–1999) Ричарда Клинтон-Джоновича Докинза (1941.03.26). Что мешает сходному развитию марксизма?

Давно живущая в Германии марксистка, пишущая в Живом Журнале под ником blau\_kraehe (синяя ворона), отметила, что после фундаментальных трудов Маркса и Энгельса (1867 г. — первый том «Капитала», 1878 г. — «Анти-Дюринг») резко возросло финансирование поиска опровержений. Тот же Ойген Карлович Дюринг (1833.01.12–1921.09.21) опубликовал свою концепцию насилия как движущей силы общественного развития ещё в 1865-м, но значимым общественным деятелем стал только через несколько лет — именно потому, что его идею противопоставили развитой Марксом концепции развития производительных сил как двигателя всего человеческого. Просто потому, что из трудов Маркса и Энгельса проистекает конечная продолжительность



**ВЕРОЯТНОСТЬ РОДИЛЬНОЙ ГОРЯЧКИ В КЛИНИКЕ  
КУДА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРИ ДОМАШНИХ РОДАХ (В ИНЫЕ  
ГОДЫ В БОЛЬНИЦАХ УМИРАЛИ ТРИ РОЖЕНИЦЫ ИЗ  
ПЯТИ), ПРИ РАБОТЕ ПРОСЛАВЛЕННОГО ПРОФЕССОРА  
СУЩЕСТВЕННО ВЫШЕ, ЧЕМ ПРИ ОБРАЩЕНИИ К  
ПОВИВАЛЬНОЙ БАБКЕ**

всех форм устройства общества, где средствами производства владеют не те, кто ими пользуется. Понятно, мало кто готов признать возможность прекращения своего (и своих коллег) владычества. Потому всё щедрее оплачиваются и придумывание немарксистского, и выхолащивание общественных движений, некогда послуживших Марксу и Энгельсу практическими примерами: так, нынче угнетёнными считают кого попало — лишь бы не трудящихся...

Вообразите, какова была бы по сей день смертность в родильных домах, если бы оппоненты Земмельвайса распределяли средства на биологические исследования, — и поймёте, сколь разрушительна для нас нынешняя система оплаты исследований в экономике и политике.

ФБЖ

# Бренд работодателя —

реальный инструмент для  
улучшения подбора персонала

По данным исследования, проведённого Институтом управления проектами, к 2027 году работодателям по всему миру потребуется 87,7 миллиона человек для задач, связанных с проектным управлением. HR-сфера не исключение. Среди ключевых компетенций Бренд-центра hh.ru одной из самых востребованных является разработка ценностного предложения компании-работодателя (EVP).

**Р**абота с брендом работодателя помогает решить несколько вопросов сразу: увеличить узнаваемость, повысить интерес к вакансиям компаний, а заодно и количество откликов на вакансии, снизить стоимость отклика, сократить сроки найма, повысить вовлечённость сотрудников.

## Выжить или развиваться?

Что делать с брендом работодателя во время кризиса? Остаётся ли тема развития бренда работодателя актуальной в условиях неопре-

делённости? Универсального ответа нет. Всё зависит от отрасли и стратегии компании: кто-то выбирает выживание и выживание, приостанавливает найм и поддерживает текущие процессы. Но есть и те, кто продолжает реализовывать стратегию роста, например, продуктовый ретейл. Хотя в нынешних экономических реалиях внутренние процессы в компаниях неизбежно меняются, в целом сохраняется стратегия на развитие розничных сетей. Есть компании с активной позицией. Они стремятся занять нишу, которая освободилась из-за ухода с российского рынка междуна-

родных игроков, например, это актуально для IT-сферы, поскольку в России многие переходят с западных на отечественные IT-решения.

Важно понимать, что проект по внедрению бренда работодателя — это не самоцель. Куда важнее результаты, к которым приводит такое внедрение: повышение эффективности найма, рост прибыли.

## Мотивация, базовые понятия и инструменты

Вложения в бренд работодателя — возвратные инвестиции. Позитивные результаты работы с брендом дают о себе знать в течение трех – четырёх лет. Позже бренду потребуется апдейт — обновление концепции, креативов, работа с новыми сегментами соискателей в новых каналах взаимодействия. При правильном подходе эта затея крайне выгодна для компании.

На старте важно знать базовые теоретические понятия и инструменты. Один из базовых инструментов в менеджменте качества процессов и продуктов — цикл Деминга: Plan (планирование) → Do (реализация, пилот) → Check (анализ, проверка) → Act (оптимизация).

В рекрутменте эта схема выглядит так: определите цель и метрики успеха, соберите проектную команду, спроектируйте процесс и ключевые сценарии для участников, протест-

# 11 лет

## СОЗДАНИЯ

успешных брендов  
работодателей.

# 50 млн

## КАНДИДАТОВ

на hh.ru для исследований и  
продвижения.

стируйте на сотрудниках или на фокус-группе, внедряйте решения с обязательной оценкой рисков и их профилактикой, поддерживайте изменения и определите, когда понадобится следующий цикл улучшений.

### Большие и маленькие компании

При планировании любого проекта важно учитывать контекст. Например, для EVP определяющим фактором будет размер бизнеса: очевидно, что брендинг и преимущества компаний, где работают 50, 500 и 10 000 человек, будут отличаться.

В маленьких командах бренд работодателя обычно равен бренду первых лиц. Поэтому важно, чтобы собственник (гендиректор) общался с командой и соискателями лично, доносил ценности бизнеса, вовлекал людей в свою большую идею. Тогда сработает сила прямого контакта — «важно, к кому я иду работать».

Компании численностью от ста человек и больше стоит задуматься о репутации бренда работодателя: что думают сотрудники, на что обратить внимание, чтобы сформировать позитивную репутацию в отрасли. Сделать это можно собрав неформальные фокус-группы или проведя опросы. Они позволят выяснить, каковы осведомлённость целевой аудитории специалистов о работодателе, готовность

потенциальных сотрудников рассмотреть предложение этого работодателя, предпочтительность компании в глазах потенциальных сотрудников, ее репутация в глазах соискателей и потребителей. Чем больше компания, тем выше необходимость превратить работу с брендом работодателя в полноценный проект.

Ещё один важный момент — планы роста. Например, у вас сейчас 100 сотрудников, относительно немного, но есть цель вырасти за год в два раза, а это большие объемы найма. В этом случае стоит начать со страницы работодателя, например, на hh.ru, или сделать лендинг, а потом подумать над дополнительными инструментами: использовать рекламное продвижение для вакансий и публикаций компании, развивать корпоративный сайт и социальные сети, обратить внимание на профессиональные площадки, например, завести блог на «Хабре». В то же время, если намеченный рост должен составить около 10%, и у вас ограниченный бюджет, нет смысла так вкладываться, лучше сосредоточиться на точечных задачах, мини-проектах.

# 900

## УСПЕШНЫХ

проектов в области HR-брендинга.

# 230

## ДОВОЛЬНЫХ

клиентов в области HR-брендинга.



ФБЖ

Благодаря работе с брендом работодателя наши клиенты получают:

# 60%

Снижение стоимости отклика

# 42%

Рост узнаваемости бренда

# 30%

Рост вовлеченности сотрудников

# 9%

Снижение текучести кадров

**УЗНАТЬ, КАК САМЫЕ РАЗНЫЕ КОМПАНИИ ИЗУЧАЮТ РЫНОК И УЧАТСЯ БЫТЬ БЛИЖЕ К СВОИМ КЛИЕНТАМ, МОЖНО НА СТРАНИЦЕ ПРОЕКТОВ БРЕНД-ЦЕНТРА HH.RU. СДЕЛАТЬ ШАГ К ТОМУ, ЧТОБЫ СТАТЬ РАБОТОДАТЕЛЕМ МЕЧТЫ С ПОМОЩЬЮ EVP, ВАМ ПОМОГУТ ЭКСПЕРТЫ HH.RU — [WWW.HH.RU/ARTICLE/BC\\_PROJECTS](http://WWW.HH.RU/ARTICLE/BC_PROJECTS)**





# Арктика должна остаться территорией мира и сотрудничества

С каждым годом Арктика становится все более привлекательным регионом для множества стран. В ней сосредоточен мощный экономический потенциал: здесь залегают значительные запасы нефти и газа, рыбных ресурсов. Регион может стать новым, весьма выгодным транспортным коридором для международных перевозок. Как ни парадоксально, но росту интереса к Арктике способствует глобальное изменение климата, а именно его потепление, которое провоцирует более интенсивное, чем ранее, таяние льдов. Парадокс в том, что для человечества эти глобальные процессы открывают новые возможности освоения арктических территорий. Но для самой Арктики как уникальной эко- и биосистемы и само потепление, и его последствия, и более активная деятельность человека таят массу рисков.

**Д**ля Российской Федерации Арктический регион имеет важное значение, поскольку в нем сосредоточены значительные запасы природных ресурсов. Арктика — опорный пункт стратегической безопасности страны, здесь расположены объекты стратегических сил сдерживания. С другой стороны, на северных территориях проживают малочисленные народы, чья культура является ценным достоянием страны.

Арктика — сложная для освоения человеком зона, и сегодня, несмотря на развитие технологий, сохраняется масса угроз, которые создают существенные барьеры для развития северных территорий. Здесь и изменение климата, и снижение прироста населения, усилившийся миграционный отток, низкий уровень качества жизни и развития транспортной инфраструктуры. В результате бизнес неохотно включается в реализацию арктических проектов, что заметно тормозит реализацию

важных инфраструктурных задач, в том числе стратегически значимых в масштабах всей страны — того же Северного морского пути.

И, несмотря на все сложности, на управление Арктикой претендуют многие государства, в том числе те, которые территориально находятся далеко от нее; а те, что поблизости, хотят пересмотра сложившегося порядка управления. В результате к началу одного из самых мощных геополитических переделов мировых сфер влияния, который мы наблюдаем сегодня, Арктика стала точкой пересечения интересов десятков ведущих мировых держав, среди которых Россия занимает ключевую позицию.

Станет ли геополитика новым глобальным риском для Арктики? Что будет с международными проектами, которые реализовывались и находились на старте до мирового политического кризиса? Мы искали ответы на эти сложные вопросы вне политического периметра, чтобы максимально взвешенно и объективно оценить ситуацию.

## АРТУР ЧИЛИНГАРОВ

Специальный представитель Президента РФ по международному сотрудничеству в Арктике и Антарктике; президент Межрегиональной общественной организации «Ассоциация полярников»



лично для  
меня Арктика —  
это огромный,  
неизученный, но очень  
родной регион, опасный, но  
притягательный. Убежден, что  
Россия должна прирастать  
Арктикой — этой интереснейшей,  
уникальной кладовой,  
которая может обеспечить  
будущие поколения топливом,  
минералами, углеводородами  
и, что, может быть, еще важнее  
прочего, знаниями.



В итоге нашим собеседником, Персоной декабрьского номера, стал человек, который об Арктике знает все, что известно о ней современному человечеству к сегодняшнему дню. Авторитетный, уважаемый, заслуженный... полярник, исследователь, влюбленный в Арктику, — Артур Николаевич Чилингаров. В 2012 году он был назначен на должность специального представителя Президента РФ по международному сотрудничеству в Арктике и Антарктике. Межрегиональная общественная организация «Ассоциация полярников», президентом которой является Артур Николаевич, стала одним из основных инициаторов и организаторов крупнейшего форума «Арктика: настоящее и будущее».

**— 7 октября 2022 года президент США Джо Байден утвердил новую «Национальную стратегию США для Арктического региона». Соединённые Штаты намерены усилить влияние в регионе, а также «управлять напряженностью». Основное внимание в ней уделено сдерживанию России и Китая в Арктике по четырем направлениям: безопасность, устойчивое экономическое развитие, международное сотрудничество, изменение климата. Как вы оцениваете подходы американского правительства к решению задач по развитию Арктической зоны?**

— США — арктическая страна, член Арктического совета. Тем не менее в настоящее время у нашей страны потенциал для работы в Арктике гораздо больше: у России есть флот атомных ледоколов, Северный морской

путь, выдающиеся традиции арктических научных исследований. Конечно, учитывая, что и в экономическом, и геополитическом планах роль арктического макрорегиона будет только расти, действия США по усилению своей арктической повестки понятны. Тем не менее надеюсь, коллеги не будут использовать текущую полити-

ческую ситуацию для милитаризации Севера. А конкуренция еще никому не вредила, но она должна быть по правилам и с уважением к другим странам и к самой Арктике.

**— Авторы доклада «Арктическая политика России: международные аспекты» (подготовлен НИУ ВШЭ) констатируют следующее: «Арктический регион превращается в еще одну арену интенсивного соперничества великих держав, что осложняет международное сотрудничество по развитию Арктики, реализацию проектов по развитию региона и ведет к его дальнейшей милитаризации». Доклад был опубликован до событий вокруг Украины и оказался пророческим. Какой путь вы видите для развития международного сотрудничества в Арктике в сегодняшней геополитической ситуации?**

— Рост экономического значения Арктического региона приводит к росту внимания со стороны крупных держав, но я хочу подчеркнуть, что Арктика остается территорией мира и сотрудничества, должна оставаться. Все заинтересованные стороны, в том числе и я, и мои коллеги, работают над устойчивым и мирным развитием региона. Рисков тоже никто не отменял, мы видим, какие решения принимают наши геополитические противники, потому отстаивать и защищать собственные интересы крайне важно. Однако всегда стоит помнить о первостепенности и приоритете устойчивого и мирного развития.

**— Глобальное изменение климата, его потепление внесло принципиальные изменения в процессы международного сотрудничества в Арктике и ее развития. Арктика «открывается», оттаивает и потому стремительно занимает все более важное место в международной повестке дня. Арктика для России — это и риски, и возможности. Как они соотносятся между собой, на ваш взгляд?**

— Арктика — это огромные экономические возможности. В регионе добывается почти 80%

# 80%

**ВСЕГО  
РОССИЙСКОГО ГАЗА**

и около 20% нефти добывает  
Россия на арктических  
территориях.





всего российского газа и около 20% нефти. Их запасы оцениваются в 7,3 млрд тонн нефти, 2,7 млрд тонн конденсата и около 55 трлн кубометров природного газа, практически все запасы природного газа залегают у российских берегов. Арктика богата минералами: платиновые металлы, медно-никелевые руды, титан, тантал, ниобий, редкоземельные металлы, железо, фосфор, полиметаллы, флюорит, железо, хром, марганец, золото, алмазы — и это не весь список. Огромный потенциал у Северного морского пути — кратчайшей транспортной артерии между Европой и Восточной Азией, его внутренняя значимость и инвестиционный потенциал имеют большое значение. Арктика — уникальное место с научной, социальной и территориальной точек зрения, у региона огромный потенциал и масштабный фронт нерешенных задач, а освоение северных территорий — это еще и большая ответственность. Договариваться необходимо всем арктическим странам и тем государствам, которые хотят использовать богатство Арктики, изучать ее, иметь доступ к Северному морскому пути. Ко всему прочему, крайне важно предотвратить негативное влияние антропогенных факторов, учитывать риски нанесения вреда природе, хрупкой экологической и социальной системам, традиционному образу жизни коренных народов. Вот и подумайте, каково тут соотношение? Возможен и допустим только

**“ СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ — ЭТО МАГИСТРАЛЬ РОССИИ. МЫ НЕ ПРОТИВ ПАРТНЕРСТВА, БУДЕМ СОЗДАВАТЬ ВСЕ УСЛОВИЯ И ГОТОВЫ ОБСУЖДАТЬ ЛЮБЫЕ ПРОЕКТЫ. Я НЕОДНОКРАТНО ГОВОРИЛ, ЧТО ВСЕ АРКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, В ТОМ ЧИСЛЕ И РАЗВИТИЕ СМП, ДОЛЖНЫ РЕШАТЬСЯ КОМПЛЕКСНО. УВЕЛИЧИВАЕМ ГРУЗОПОТОК, СТРОИМ ИНФРАСТРУКТУРУ, ОБЕСПЕЧИВАЕМ БЕЗОПАСНОСТЬ, ЗАБОТИМСЯ ОБ ЭКОЛОГИИ — ИНАЧЕ НИКАК**

экспертный, разумный диалог, взвешенные, продуманные до мелочей решения и механизмы с экологическим и климатическим, а не политическим приоритетом.

Важно то, что неарктические, дружественные страны проявляют интерес к Арктике: Китай, Индия, Бразилия и другие. Мы приветствуем их устремления. На мой взгляд, участие всех стран возможно исключительно в форме сотрудничества с соблюдением принципов устойчивого развития. Чтобы работать в Арктике, необходимо понимание региона и серьезные ресурсы. Мы обязаны и должны договариваться. Особо подчеркну, что мы открыты к такому диалогу.

**— Еще один риск связан с нынешним международно-правовым режимом судоходства в регионе, закрепляющим исключительные права арктических стран. Многие неарктические страны хотят пересмотра этого порядка. При этом РФ заинтересо-**

*вана в развитии Северного морского пути, что невозможно без иностранных заказчиков перевозок. Видите ли вы в этом конфликт интересов и геополитические риски?*

— Коммерческие перспективы Северного морского пути очевидны, как и риски, возникшие на фоне осложнившейся международной обстановки. Но СМП — это магистраль России. Есть конкретные планы по его развитию, поставленные президентом задачи, они подразумевают привлечение инвестиций. Мы не против партнерства, будем создавать все условия и готовы обсуждать любые проекты. Я неоднократно говорил, что все арктические задачи, в том числе и развитие СМП, должны решаться комплексно. Увеличиваем грузопоток, строим инфраструктуру, обеспечиваем безопасность, заботимся об экологии — иначе никак.

*— Так ли уж очевидны, на ваш взгляд, коммерческие перспективы СМП? Понятно, что надо разделять ситуацию на «до» и «после», и все же можно ли выполнить цель — 80 миллионов тонн в год, поставленную президентом? Отсутствие крупных рынков на протяжении СМП, а также особенности арктической навигации — не так все просто в реализации такой задачи, как считаете?*

— Уже сегодня статистика показывает, что объем грузоперевозок по Северному морскому пути растет: в 2021 году он достиг 34,85 млн тонн. Это почти на 2 млн тонн больше, чем в 2020 году. Хотя влияние текущей международной обстановки накладывает свой отпечаток, но работа по развитию этой арктической транспортной артерии все равно не остановится. В

**В ЭКОНОМИЧЕСКОМ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКОМ ПЛАНАХ РОЛЬ АРКТИЧЕСКОГО МАКРОРЕГИОНА БУДЕТ ТОЛЬКО РАСТИ, ДЕЙСТВИЯ США ПО УСИЛЕНИЮ СВОЕЙ АРКТИЧЕСКОЙ ПОВЕСТКИ ПОНЯТНЫ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ НАДЕЮСЬ, КОЛЛЕГИ НЕ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕКУЩУЮ ПОЛИТИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ ДЛЯ МИЛИТАРИЗАЦИИ СЕВЕРА. А КОНКУРЕНЦИЯ ЕЩЕ НИКОМУ НЕ ВРЕДИЛА, НО ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ ПО ПРАВИЛАМ И С УВАЖЕНИЕМ К ДРУГИМ СТРАНАМ И К САМОЙ АРКТИКЕ**



## 1,1 млн тонн

составил вес айсберга, который был отбуксирован в условиях ледового поля летом 2017 года. Это было сделано впервые в ходе арктической научно-исследовательской экспедиции, организованной НК «Роснефть», ООО «Арктический Научный Центр» и ФГБУ ААНИИ.





# 7,3 млрд

ТОНН НЕФТИ,

2,7 млрд тонн конденсата и около 55 трлн кубометров природного газа — во столько эксперты оценивают запасы Арктической зоны.

текущем году начались каботажные перевозки, запущены проекты «Восток-Ойл», «Новатэк», «Северная звезда», «Газпром», «Норильский Никель», освоение Сырадасайского месторождения — все это по совокупности обеспечивает и загрузку Севморпути, и его развитие как транспортного хаба. Грузопоток здесь будет расти в любом случае. Все еще сохраняется потенциал транзитных перевозок. Возможно, поставленные цели придется скорректировать, и заданных показателей в срок достичь не удастся, однако мы своими глазами видим, что путь востребован и продолжит развиваться. Утвержденный в текущем году план развития СМП до 2035 года будет этому способствовать.

**— Что для вас сегодня Арктика? Как бы вы сформулировали ее стратегическое значение для РФ? Почему сегодня для нашей страны так важна арктическая повестка?**

— Лично для меня Арктика — это огромный, неизученный, но очень родной регион, опасный, но притягательный. Убежден, что Россия должна прирастать Арктикой — этой интереснейшей, уникальной кладовой, которая может обеспечить будущие поколения топливом, минералами, углеводородами и, что, может быть, еще важнее прочего, знаниями.

**— Как раз о знаниях, которые дает нам Арктика: многие эксперты утверждают, что именно Арктика стала главной мировой лабораторией для изучения процессов изменения климата на планете. Почему это так?**

— Арктика одновременно и сильнее всего подвержена климатическим изменениям, и в то же время сама существенно влияет на глобальный климат. Если за последние двести лет во всем северном полушарии приземная температура выросла на один градус, то в Арктике сразу на два с половиной. К чему это приводит? Арктика покрыта льдами и снегом. Они — отражающая поверхность солнечных лучей. Теплеет, льды тают, образуется вода, а вода намного хуже отражает солнечную радиацию, вода нагревается и растапливает льды, воды становится еще больше, и так далее. Можно выделить три главных фактора влияния Арктики на климат: изменение отражающей способности поверхности, изменение океанической циркуляции вследствие таяния





арктического льда и поступления пресной воды в океаны, изменение количества парниковых газов. Климатические исследования Арктики позволяют тестировать различные модели, прогнозировать предстоящие изменения, изучать связь потепления с антропогенными факторами и с естественными колебаниями.

**— Среди прочего происходит протаивание вечной мерзлоты, что создает угрозы для инфраструктуры и повышает риск техногенных катастроф: имеет место береговая эрозия, учащаются наводнения, повышаются угрозы жизни для коренного населения. РФ предпринимает меры, чтобы минимизировать эти риски, свести их к нулю или хотя бы к минимуму? Насколько они существенны, на ваш взгляд?**

— Риски более чем существенны. Важно, что мы знаем и понимаем, с чем имеем дело, поэтому создаем систему мониторинга, пересматриваем принципы работы в Арктической зоне, внедряем новые технологии для модернизации инфраструктуры и ее строительства, пересматриваем нормативно-правовую базу.

**— В одном из интервью вы выразили осторожную надежду, что РФ получит международные права на Арктику к 2020–2023 году, а это 1,2 млн квадратных метров. Как продвигается процесс в сегодняшних непростых геополитических обстоятельствах?**

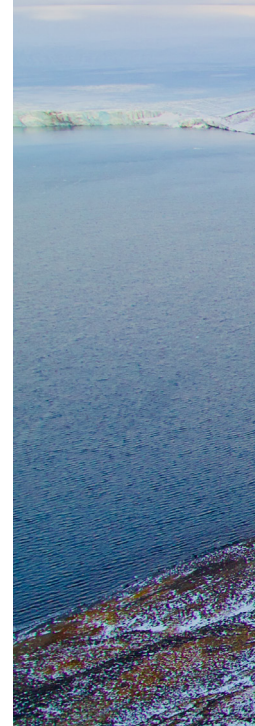
— Поясню, что речь идет о расширении границ континентального шельфа в Арктике. С 2015 года мною и моими коллегами проделана огромная работа по сбору доказательств связи рельефа с шельфом Сибири. Сегодня над дополнительным обоснованием заявки России, которая произвела весомое впечатление на экспертов ООН, трудятся коллеги из «Росгеологии». Хотя сейчас будет сложно рассчитывать на скорое решение из-за международной обстановки и споров по поводу актуальности морского права. В чем тут сложность? Заявки подали еще Дания и Канада.

Российские эксперты считают, что хребет является продолжением архипелага Земля Франца-Иосифа. Датчане настаивают, что Ломоносов продолжает территорию Гренландии. Канада рассматривает массив как часть своего острова Элсмир. У нас собрана отличная доказательная база, Роснедра работают над четкой картой, но на процесс влияют попытки ряда стран пересмотреть Конвенцию ООН по морскому праву в версии 1982 года, согласно которой экономическим пространством государства являются 150 миль от границ континентальных шельфов. Сегодня давать какие-то прогнозы по этому вопросу лично я не возьмусь, надеюсь лишь на торжество справедливости.

**— Социально-экономическое развитие Арктики неизбежно приведет к усилению негативного хозяйственного воздействия на экосистему. Возможно ли сохранить баланс в арктической зоне?**

— Все процессы тесно связаны, нужно сразу планировать добычу полезных ископаемых, транспортное обеспечение, инфраструктуру, и, конечно, с акцентом на экологическую безопасность. Чтобы ее соблюсти, активно ведутся необходимые научные исследования. Важно понимать влияние всех факторов и прогнозировать возможные изменения. В арктических проектах особенно важно использовать «зеленые» технологии, способные минимизировать ущерб от освоения Арктики, поддерживать экосистему региона будет проще, если будут внедрены специальные стандарты, которые сформируют границы допустимого для всех, кто ведет освоение северных территорий.

**— Очевидно, что параллельно с освоением Арктики необходимы серьезные научные исследования и постоянный контроль за экологическими изменениями в Арктике.**





Земля Франца-Иосифа.

### **Достаточно ли, на ваш взгляд, делает сегодня РФ в этом направлении?**

— В России реализуется множество проектов, нацеленных на сохранение Арктики. На постоянном контроле находится вопрос поддержания биоразнообразия. Чтобы вести научные исследования, на Ямале и в Мурманской области построят арктические станции «Снежинка» — постоянные автономные комплексы. Их жизнеобеспечение будет налажено с помощью возобновляемых источников энергии, с использованием возможностей водородной энергетики. Помимо научных целей, проект станет пилотным с точки зрения применения альтернативных источников топлива в Арктике. Научные исследования Арктики важно продолжать, хорошо, что возобновились высокоширотные исследования. Так, в начале осени стартовала экспедиция на ледостойкой самодвижущейся платформе «Северный полюс» — для нас это особенный проект. По поручению Минприроды «Ассоциация полярников» совместно с Росгидрометом разработала научную программу исследований Севера. «Северный полюс» продолжит великие традиции российских высокоширотных исследований и закрепит наше лидерство в освоении полярного региона. Кроме того, я вижу, как уверенно развиваются вузы и научные цен-



**РОССИЙСКИЕ ЭКСПЕРТЫ  
СЧИТАЮТ, ЧТО ХРЕБЕТ ЯВЛЯЕТСЯ  
ПРОДОЛЖЕНИЕМ АРХИПЕЛАГА**

**ЗЕМЛЯ ФРАНЦА-ИОСИФА. ДАТЧАНЫ НАСТАИВАЮТ,  
ЧТО ЛОМОНОСОВ ПРОДОЛЖАЕТ ТЕРРИТОРИЮ  
ГРЕНЛАНДИИ. КАНАДА РАССМАТРИВАЕТ МАССИВ  
КАК ЧАСТЬ СВОЕГО ОСТРОВА ЭЛСМИР. У НАС  
СОБРАНА ОТЛИЧНАЯ ДОКАЗАТЕЛЬНАЯ БАЗА,  
РОСНЕДРА РАБОТАЮТ НАД ЧЕТКОЙ КАРТОЙ, НО  
НА ПРОЦЕСС ВЛИЯЮТ ПОПЫТКИ РЯДА СТРАН  
ПЕРЕСМОТРЕТЬ КОНВЕНЦИЮ ООН ПО МОРСКОМУ  
ПРАВУ В ВЕРСИИ 1982-ОГО ГОДА**

тры изучения Арктики даже в неарктических регионах. Проектов множество, исследования идут и расширяются. Хватает и проблем, но ни одна из них не кажется неразрешимой.

### **— Какие направления научной деятельности в Арктике являются приоритетными?**

— В первую очередь, это изучение климата Арктики, который меняется гораздо быстрее, чем в остальном мире. Необходимо ускорить разработку и создание методов фиксирования состояния и прогнозирования природных сред Арктики, технологий наблюдения за ними. Такая работа позволяет получить данные о климатических изменениях и состоянии



экосистемы региона. Важно изучить риски и особенности функционирования объектов в таких условиях: например, морских судов, станций. Разумеется, высокую степень важности имеют исследования функционального состояния человека в условиях высоких арктических широт, что необходимо для подготовки кадров, развития туризма. Арктика до сих пор изучена менее остальных мест планеты и может дать ответы на многие вопросы. Что касается финансирования научных арктических проектов, то для науки сейчас делается

**ДОГОВАРИВАТЬСЯ НЕОБХОДИМО ВСЕМ АРКТИЧЕСКИМ СТРАНАМ И ТЕМ ГОСУДАРСТВАМ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ БОГАТСТВО АРКТИКИ, ИЗУЧАТЬ ЕЕ, ИМЕТЬ ДОСТУП К СЕВЕРНОМУ МОРСКОМУ ПУТИ. КО ВСЕМУ ПРОЧЕМУ, КРАЙНЕ ВАЖНО ПРЕДОТВРАТИТЬ НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ АНТРОПОГЕННЫХ ФАКТОРОВ, УЧИТЫВАТЬ РИСКИ НАНЕСЕНИЯ ВРЕДА ПРИРОДЕ, ХРУПКОЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМАМ, ТРАДИЦИОННОМУ ОБРАЗУ ЖИЗНИ КОРЕННЫХ НАРОДОВ**



очень много, но правда в том, что для научных исследований никогда не бывает достаточно средств.

**— Научные исследования в Арктике невозможны без современного научного флота. В каком он состоянии?**

— Ученые нуждаются в новых научно-экспедиционных судах. Действующие «Академик Фёдоров» и «Академик Сомов» уже устарели. В рамках нацпроекта «Наука» запланировано финансирование на проектирование и строительство новых исследовательских судов, модернизацию существующего научного флота. Возможно, эта работа могла бы идти более интенсивно, и все же именно Россия сегодня обладает, наверное, самыми большими мощностями для проведения исследований в Арктике, чем мы можем гордиться.

**— Россия участвует в целом ряде международных соглашений и инициатив в арктической зоне. К ним относятся как соглашения и инициативы Арктического совета и других региональных организаций (Совета Баренцева/Евроарктического региона, Северного форума, Конференции парламентариев Арктического региона), так и международные соглашения о регулировании судоходства, рыбной ловли, защиты окружающей среды, научные и природоохранные инициативы. Как думаете, удастся сохранить эти проекты?**

— Международное взаимодействие по ряду проектов и организаций приостановлено, остается надеяться, что осложнения временные. Мне остается еще раз обозначить позицию, что для развития арктических территорий важно сотрудничество. Никакое полноценное исследование Арктики без России невозможно. Арктика — территория мира и сотрудничества, но, разумеется, Россия ответственна за собственную территорию и будет в любом случае о ней заботиться и развивать.

**— Как вы оцениваете предварительные итоги масштабной работы по ликвида-**



**ции накопленного экологического ущерба в арктической зоне? Приведу такие цифры: только за первый год работ по экологической реабилитации Арктики было собрано порядка пяти тонн техногенных отходов, из них 4,5 тысячи — на островных территориях. А каковы масштабы загрязнения в целом?**

— Много отходов скопилось со времен СССР: бочки с горючим, бытовые, промышленные, опасные отходы, затонувшие корабли. Важно, чтобы в ликвидации участвовало и государство, и частный бизнес, корпорации, крупнейшие промышленные предприятия, сами жители, тогда проблему со временем удастся решить. Люди должны помнить, что важно не просто очистить от накопленного мусора, но и не копить новый, иначе мы вечно будем бороться с загрязнением, а для Арктики это особо губительно.

**— Экология Арктики, чистота ее водных ресурсов натолкнули вас на идею использования плавающих льдов в качестве источника питьевой воды. Какова судьба этого проекта?**

— Использование запасов пресной воды, формирующихся в Антарктиде, выглядит очень соблазнительно. Миллионы тонн чистой воды ежегодно сбрасывается с Антарктического континента в Южный океан в виде айсбергов. И в это же время страны субтропического и тропического пояса задыхаются от отсутствия пресной воды. Глобальные изменения климата, происходящие сегодня, приводят к тому, что осадков в этих районах выпадает все меньше, а значит, меньше становится доступной пресной воды. Это, кстати, одна из важнейших проблем, которую в ближайшее время предстоит решить человечеству. Так вот мы рассчитали, что отбуксировать айсберг от Антарктиды к берегам Европы технически возможно. Был разработан проект, и мы планировали отбуксировать небольшой айсберг в Лиссабон в 1998 году на Всемирную специализированную выставку «Мировой океан. Наследие для будущего». Не сложилось...



Наши наработки мы применили в проекте «Роснефти», которая решала задачу по обеспечению безопасности бурения на арктическом шельфе. Летом 2017 года в ходе арктической научно-исследовательской экспедиции, организованной НК «Роснефть» совместно с ООО «Арктический Научный Центр» и ФГБУ ААНИИ, впервые в российской Арктике был отбуксирован айсберг весом 1,1 млн тонн в условиях ледового поля. За решение этой сложнейшей задачи участникам в 2019 году была присуждена премия Правительства РФ в области науки и техники.

**— В одном из интервью вы говорили, что ваши экспедиции и проекты реализуются на частные деньги. Чем помогает государство?**

— Все наши проекты уникальны, требуют привлечения высококлассных специалистов и специальных технических решений. Не секрет, что внесение проекта в Федеральный бюджет влечет подготовку огромного количества бумаг и значительных усилий. Регулирующий выполнение проекта за счет средств федерального бюджета ФЗ № 44 требует очень строгого соблюдения непростых требований к выполнению конкурсных процедур и соблюдению бюджетной дисциплины.

Использование внебюджетных источников позволяет значительно упростить эти процедуры, сэкономить время и в итоге добиться успеха без затрат на прохождение многочисленных инстанций и соблюдение строгих процедур, что в ходе научных исследований сделать и обосновать бывает крайне непросто.

ФБЖ



# СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

## АРКТИКА БУДУЩЕГО



## Приманка для инвестора: арктические акценты

Арктика — территория сложная для жизни. Лучше всех к суровым условиям здесь адаптированы коренные малочисленные народы, которые все время своего существования строили персональную экономику на традиционных промыслах — оленеводстве и добыче рыбы. Мир вокруг изменился, а коряки, эвены, ительмены, чукчи, эскимосы, всего порядка 17 коренных малочисленных народностей (это около четверти миллиона человек), кормятся все тем же старым прадедовским способом. Традиционные промыслы для них все: еда, источник дохода, основная форма существования, а вернее сказать, выживания в суровых условиях. Промысел приносит местным все меньший доход, и они оказываются в западне — главный источник заработка иссякает, но ничего другого им не остается.





**ИЗ-ЗА РАЗРАБОТКИ ГАЗОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ ПОСТОЯННО СОКРАЩАЕТСЯ ПЛОЩАДЬ ПАСТБИЩ ДЛЯ ОЛЕНЕЙ. МЕСТНЫЕ ВЫНУЖДЕНЫ ОСТАВЛЯТЬ ОБЖИТЫЕ ТЕРРИТОРИИ И ИСКАТЬ НОВЫЕ, ГДЕ ОНИ МОГЛИ БЫ ПРОДОЛЖАТЬ РАЗВОДИТЬ И ВЫПАСАТЬ СКОТ. В ИТОГЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ОЛЕНЕВОДОВ СТАЛО БОЛЕЕ ХАОТИЧНЫМ, ИХ ЕЩЕ ТЯЖЕЛЕЕ ОТСЛЕЖИВАТЬ, КОРРЕКТИРОВКИ В РАСПОЛОЖЕНИЕ ПОСЕЛЕНИЙ КОРЕННЫХ НАРОДОВ ПРИХОДИТСЯ ДЕЛАТЬ ГОРАЗДО ЧАЩЕ, ИНАЧЕ КАК ИМ РАССЧИТЫВАТЬ НА ТУ ЖЕ МЕДИЦИНСКУЮ ПОМОЩЬ ИЛИ СОЦИАЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ**

**Ц**ивилизация наступает на Арктику — процесс необратим. Метр за метром арктические территории осваивают нефтяные и газовые гиганты. Из-за разработки газовых месторождений постоянно сокращается площадь пастбищ для оленей.

### **Ломка старинного уклада**

Местные вынуждены оставлять обжитые территории и искать новые, где они могли бы продолжать разводить и выпасать скот. В итоге перемещение оленеводов стало более хаотичным, их еще тяжелее отслеживать, корректировки в расположение поселений коренных народов приходится делать гораздо чаще, иначе как их обеспечивать той же медицинской помощью или вести социальное обслуживание. Хаотичные передвижения вместе со стадом влекут и другую проблему — утилизации отходов оленеводства, которую

невозможно обеспечить в подобных условиях и уж тем более наладить санитарный контроль за могильниками. По сути, коренные народы становятся жертвами освоения Арктики и вступают в прямую и заведомо проигрышную для себя конкуренцию с организованным бизнесом.

С рыбным промыслом проблем не меньше. Квоты получают и местные общины северных народов, и промышленные рыбохозяйства. Приоритет в распределении отдается последним, за ними — объемы, переработка и продукт высокой добавленной стоимости, то есть, по сути, целая цепочка переработчиков. Такая связная экономическая инфраструктура выгодна всем. Местное население вынуждено довольствоваться малым. В 2021 году Росрыболовство и вовсе сделало невозможным вылов рыбы в традиционной форме, к которой за века привыкли коренные жители Севера, — ведомство выпустило регламент, предписывающий рыбачить по прописке, то есть официально ловить рыбу можно в том районе, где прописан. В матрицу, созданную чиновниками, никак не вписались многие, в особенности кочующие народы. Не так давно Верховный суд РФ исключил ряд спорных положений из документа, отменив несправедливый порядок, подрывающий на корню жизнь тех, для кого вылов рыбы



в разведанных еще дедами местах — не просто способ заработать, а образ жизни. Правда, и разведанные места, там, где рыба водилась веками, теперь тоже под вопросом. Опять цивилизация виновата — нарушила биосферный баланс биоресурсов. Разработка новых газовых месторождений ведется с применением новых технологий, в том числе гидроразрывами, которые глушат рыбу, и она погибает сотнями тонн. Если раньше местные жители, да и рыбодобывающие предприятия могли определять хорошие участки для ловли, то разработка газовых месторождений нарушила этот порядок — рыба меняет маршруты миграции из-за активных действий человека, ищет обходные, безопасные пути, от чего невозможно спрогнозировать, каким путем она пойдет. Усложнившееся прогнозирование создает немало сложностей всем, кто живет на Севере за счет рыбного лова. На слуху проблема обеднения биоресурсов Арктики, но о разрушительных последствиях освоения северных территорий говорят куда меньше. Так, нехватку рыбы в традиционно рыбных местах списывают на возросший браконьерский лов, однако эксперты утверждают, что он всегда был, но представить его в таких масштабах невозможно и использовать его как прикрытие для большой проблемы абсолютно бесперспективно для самой Арктики и развития местного бизнеса.

## Помочь со сбытом и дать заработать

Цивилизация, ее технологии должны служить на пользу сохранению традиций местных малочисленных народов и экономике региона. Арктика как никакой другой регион РФ испытывает их дефицит. Цифровые технологии могли бы облегчить ведение и помочь развитию традиционных промыслов. И рыбе, и оленьим стадам нужен счет, анализ состояния, местонахождения, потоков миграции — с помощью беспилотников можно было бы собирать столь необходимые данные, анализировать их и помогать местным жителям сохранять их образ жизни, но на более цивилизованном, современном уровне. Такая работа позволила бы в корне изменить экономику ведения промысловой добычи, повысив ее эффективность, приведя к балансу трудозатраты.

С каждым годом оленеводство и рыболовство для коренного населения Арктики становится все менее прибыльным, а пушной промысел и вовсе умер, хотя издревле именно он был одним из самых высокодоходных для северных народов. Беда — в разрушенной цепочке, которая позволяла бы из сырья делать продукт с высокой добавленной стоимостью. На каждом из этапов, начиная с воспроизводства, заканчивая вывозом и продажей готового продукта, есть существенные проблемы.

Оленеводство и рыболовство как традиционные промыслы северных народов нуждаются в господдержке — осознанной, хорошо продуманной. С Арктикой как зоной особого типа по-другому не добиться результата. Что могло бы помочь? Кардинально изменить ситуацию поможет создание полноценного арктического бренда. Задача, безусловно, сложная, ведь имя зарабатывается годами, пора начинать это делать. Потребители в столицах, в Центре России часто не знают, что арктическая рыба, мясо северного оленя уникальны по своим свойствам, той пользе, которую они в себе несут.



Вот, например, промысел рыбы местные рыбаки ведут с моторных лодок, которые относятся к классу туристических, прогулочных, — для ловли рыбы они не приспособлены, но в России не производят суда такого класса, которые могли бы позволить себе закупить для промысла местные общины. «В соседней Норвегии, скажем, каких лодок, катеров только нет, — сетует Александр Кугаевский, кандидат экономических наук, член экспертного совета Проектного офиса развития Арктики (ПОРА). — В России же нельзя прийти и выбрать себе лодку под объем лова и по своим деньгам, их просто нет». Переработка — еще одна большая беда, продолжает эксперт. Редко какой арктический регион может похвастаться наличием мощностей для хранения рыбы: «У нас в Магаданской области в мешки из-под муки вынуждены складывать улов, вывозят его чуть ли не раз в год. При этом рыба уже полежала в леднике, где-то успела разморозиться, местами перемерзла. Пока она так лежит, ее качество теряется».

А еще коренные народы не могут заниматься официально промышленной добычей рыбы, получать преференции на развитие, потому что они не организованы в коллективные хозяйства. Экономика ведения такого промысла невыгодная: переработчики, оптовые продавцы закупают у местного населения рыбу по минимальной возмож-



## Всем нужны источники энергии



**АЛЕКСАНДР ВОРОТНИКОВ**

Эксперт по  
государственно-частному  
партнерству Экспертного  
центра «ПОРА»

**РАЗВИТИЕ ТЛЦ  
В ЯКУТИИ —  
ВАЖНЕЙШИЙ  
ПРОЕКТ, НО ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПОДОБНЫХ МАСШТАБНЫХ  
ЗАДАЧ АРКТИЧЕСКОМУ  
РЕГИОНУ НЕОБХОДИМО РЕШАТЬ  
ПРОБЛЕМУ С ПОДКЛЮЧЕНИЕМ  
К ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ. НА ДИЗЕЛЕ**

**ДОЛГО РАБОТАТЬ УЖЕ НЕ ПОЛУЧИТСЯ, ИНАЧЕ В АРКТИКЕ  
НЕ БУДЕТ ВЫПОЛНЯТЬСЯ ЗАДАЧА ПО УМЕНЬШЕНИЮ  
УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА, КОТОРУЮ ПОСТАВИЛ ПРЕЗИДЕНТ».**

ной цене — 200–300 руб./кг, при том, что на прилавке она же стоит тысячу рублей и больше даже в том же Якутске, что говорить о столичных ценах. Да, доставка из Якутии или Магадана дорогая, рыба пролетает порядка тысячи километров, прежде чем окажется в центре России, морем из той же Якутии и вовсе товар везут три – четыре тысячи километров. «Транспортные расходы велики, но и они не могут объяснить столь резкое подорожание северной рыбы на прилавках магазинов, — уверен Александр Кугаевский (ПОРА). — В чьих карманах оседает разница? Малочисленный народ Севера, которые ведут этот традиционный промысел и за счет которого живут, такой прибыли сроду не имели, им достаются копейки, а хотелось бы, чтобы им больше оставалось за их нелегкий труд».

С продукцией оленеводства все еще сложнее. Главное, что не хватает мощностей по переработке, когда из сырого мяса произво-



дят продукт высокой степени переработки. У тех, что есть, маржинальность невысока из-за плохо налаженных каналов продажи и невысокого спроса, и они попросту не могут обеспечить сбыт сырья большему количеству оленеводов.

### Арктике нужен собственный бренд

Оленеводство и рыболовство как традиционные промыслы северных народов нуждаются в господдержке — осознанной, хорошо продуманной. С Арктикой как зоной особого типа по-другому не добиться результата. Что могло бы помочь? Александр Кугаевский, член экспертного совета Проектного офиса развития Арктики (ПОРА), говорит, что кардинально исправить ситуацию поможет создание полноценного арктического бренда. «Задача, безусловно, сложная, — добавляет эксперт, — имя зарабатывается годами, пора начинать это делать. Потребители в столицах, в Центре России часто не знают, что арктическая рыба, мясо северного оленя уникальны по своим свойствам, той пользе, которую они в себе несут. Эту идею, знание необходимо продвигать, популяризировать, рассказывать людям об арктических продуктах. У нас много чего есть, о чем мало известно по России, это не только рыба и оленина, это и дикоросы, и местные ягоды». Малочисленным народам необходимо помочь с выходом на большой рынок. Системный и комплексный подход к решению задачи можно обеспечить только централизованно, а сделать это под силу лишь при целевом подходе на правительственном уровне. Пока же хорошо зарабатывают на продуктах северных промыслов нелегальные добытчики. Чтобы у коренных народов Севера был свой маленький, но устойчивый экономически целесообразный бизнес, России нужен национальный проект по развитию традиционных промыслов в Арктике.

### Негарантированная безопасность

Продовольственная безопасность, обеспечение населения доступными и разноо-



бразными продуктами на Севере всегда была и до сих пор остается одной из ключевых проблем. Северный завоз — для местных властей проблема проблем. Как раз сейчас в правительстве на рассмотрении находится соответствующий закон. Не позднее конца февраля будущего года кабмин должен внести его на рассмотрение в Госдуму. Чиновников торопят и в Совете Федерации, и губернаторы арктических территорий: если закон примут в срок, завоз следующего года уже будет проходить по обновленным правилам. Правда, эксперты говорят, что впереди еще много работы, вместе с законопроектом о Северном завозе придется корректировать или принимать заново еще порядка одиннадцати законодательных актов, а правительству необходимо будет разработать около семнадцати постановлений.

Если документ будет принят в соответствующей редакции, то «завоз продовольствия на Северные территории станет более регулярным, а цены на продукты доступ-

нее», — по крайней мере, так заявлял вице-премьер — полпред президента РФ в ДФО Юрий Трутнев, который курировал работу Минвостокразвития по разработке законопроекта. В последние годы завоз регулярно подвергался угрозам срыва по целому ряду причин: загруженность портов, приоритетность коммерческих перевозок, трудности навигации и др. В основном все сводится к тому, что до настоящего момента само понятие «северный завоз» не имеет правового статуса, а значит, за его срыв нельзя наказать по закону. В итоге власти арктических регионов то и дело оказываются в затруднительном положении, когда на кону стоит продовольственная безопасность. В отсутствие четкого законодательного регулирования региональные чиновники ищут альтернативные пути решения.

### Будем растить свое!

В Арктических районах Якутии продовольственный рынок практически на 100% формируется за счет завоза из других регионов, в доставке часто происходят срывы, так как осуществляется она в сложных условиях. Доходит до того, что продукты местным жителям сбрасывают с помощью парашютов — так было в октябре этого года в Аллаиховском улусе (республика Саха): здесь попросту нет взлетно-посадочных полос для приема самолетов Ан-2. Такие вот ситуации ведут к негарантированному обеспечению населения продовольствием. «Даже эта плохо работающая схема всего лишь на 10% удовлетворяет потребности региона в продовольствии, — поясняет первый заместитель министра по развитию Арктики и делам народов Севера Республики Саха (Якутия) Сергей Неустроев. Чтобы снизить эту зависимость, власти нацелены развивать местные пищевые производства, для чего разработали программу поддержки ряда отраслей: хлебопечения, овощеводства, тепличных хозяйств. Приоритет отдается оленеводству, молочному животноводству, овощеводству, кроме того, будет обеспечена

закупка дикоросов у местного населения». Для населения Якутии разведение оленей — один из основных видов деятельности. Чтобы стимулировать его развитие, региональное правительство субсидировало доставку кормов для оленеводческих хозяйств и закупку молодняка для обновления популяции домашних оленей. В регионе практически полностью отсутствует местное производство молочных продуктов, сейчас оно есть только в трех муниципальных районах республики. Своего молока в регионе нет, поэтому в правительстве приняли решение стимулировать производство молочных продуктов из сухого сыря.

### Якутские фактории

На решение продовольственной проблемы нацелен крупнейший инфраструктурный проект Якутии — строительство сети торгово-логистических центров (ТЛЦ), они появятся во всех тринадцати арктических районах республики. В них будет храниться продовольствие, отсюда его будут развозить



В последние годы завоз регулярно подвергался угрозам срыва по целому ряду причин: загруженность портов, приоритетность коммерческих перевозок, трудности навигации и др. В основном все сводится к тому, что до настоящего момента само понятие «северный завоз» не имеет правового статуса, а значит, за его срыв нельзя наказать по закону. В итоге власти арктических регионов то и дело оказываются в затруднительном положении, когда на кону стоит продовольственная безопасность.



по ближайшим населенным пунктам, что позволит сделать завоз продуктов регулярным. Здесь же планируют наладить переработку рыбы и других продуктов арктических промыслов. В тех арктических районах, где такие ТЛЦ уже заработали, цены на продукты заметно снизились, об этом заявлял лично глава Якутии Айсен Николаев. Сейчас в регионе идет строительство и реконструкция еще пяти таких центров, они должны заработать до конца текущего года. Проект был профинансирован за счет федеральных средств. Помимо самих центров, создаются внутрирайонные сети доставки.

По словам Сергея Неустроева, местные власти намерены поддерживать бизнес, который будет отгружать, хранить и перерабатывать продукцию через ТЛЦ, им будет гарантирована первичная закупка. Рассказывая о проекте развития сети торгово-логистических центров, Сергей Неустроев напоминает о позабытом понятии «фактория». Они действовали в Российской империи именно при Сибирском удельном ведомстве, а именно в Находке с 1867 по 1873 годы. Распространены фактории были в США и Канаде. Факториями назывались поселения, созданные иностранными торговцами: в них они приезжали продавать, обменивать свой товар на местный. Сегодня транспортно-логистические центры призваны решать по сути ту же задачу — развивать местный малый бизнес, помогать ему со сбытом и

хранением товара и, конечно, обеспечивать местное население доступными товарами.

«Развитие ТЛЦ в Якутии — важнейший проект, но для реализации подобных масштабных задач Арктическому региону необходимо решать проблемы с подключением к электроэнергии, — добавляет Александр Воротников, эксперт по государственно-частному партнерству Экспертного центра «ПОРА». — На дизеле долго работать уже не получится, иначе в Арктике не будет выполняться задача по уменьшению углеродного следа, которую поставил президент». Энергоснабжение инфраструктурных объектов — еще одна ключевая проблема, которая тормозит развитие Арктики, останавливает бизнес в желании инвестировать в климатически сложный регион. Очевидно, что ее придется решать в первую очередь, ведь иначе невозможно будет запустить опорную инфраструктуру того же Северного морского пути, который призван стать главной транспортной артерией Арктики.

### Арктика в поисках связанности

«Связанность Арктических территорий — еще одно обязательное условие развитие производства в арктической зоне. В решении этой задачи ключевая роль принадлежит государству и крупным инвесторам, которые могли бы решать ее за счет механизма ГЧП», — говорит Вячеслав Марача, член экспертного совета Проектного офиса развития Арктики (ПОРА).

Романов-на-Мурмане стал последним городом, основанным в Российской империи, заложен в 1916-ом. Царь назвал его в честь 300-летия Дома Романовых. В 1917-ом он был переименован в Мурманск. В годы Первой мировой войны России нужен был незамерзающий порт с выходом в Северный Ледовитый океан для поддержания морского сообщения с союзниками по Антанте. Стратегическое значение порт имел и во вторую мировую войну.







В качестве успешного примера Марача приводит проект строительства города Романов-на-Мурмане — это был последний город, основанный в Российской империи, заложен в 1916-ом. Царь назвал его в честь 300-летия Дома Романовых. В 1917-ом он был переименован в Мурманск. В годы Первой мировой войны России нужен был незамерзающий порт с выходом в Северный Ледовитый океан для поддержания морского сообщения с союзниками по Антанте. Стратегическое значение порт имел и во вторую мировую войну.

В современной российской истории тоже есть успешные примеры партнерства власти и бизнеса при создании опорной инфраструктуры Арктики. Морской порт Сабетта на полуострове Ямал начали строить в 2012 году, спустя всего полтора года он принял первые грузовые суда.

Порт строился в рамках проекта «Ямал СПГ» и предназначался в основном для обеспечения перевалки углеводородного сырья Южно-Тамбейского газоконденсатного месторождения, расположенного на Ямале, а также для поставок природного газа, нефти и газового конденсата морским транспортом в страны Западной Европы, Северной и Южной Америки и страны Азиатско-Тихоокеанского региона. В порту также построен завод СПГ. В 2019-м годовой грузооборот Сабетты достиг 19,5 млн тонн — это четверть оборота всего Севморпути.



**С РЫБНЫМ ПРОМЫСЛОМ ПРОБЛЕМ НЕ МЕНЬШЕ. КВОТЫ ПОЛУЧАЮТ И МЕСТНЫЕ ОБЩИНЫ НАРОДОВ СЕВЕРА, И ПРОМЫШЛЕННЫЕ РЫБОХОЗЯЙСТВА. ПРИОРИТЕТ В РАСПРЕДЕЛЕНИИ ОТДАЕТСЯ ПОСЛЕДНИМ, ЗА НИМИ — ОБЪЕМЫ, ПЕРЕРАБОТКА И ПРОДУКТ ВЫСОКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ, ТО ЕСТЬ, ПО СУТИ, ЦЕЛАЯ ЦЕПОЧКА ПЕРЕРАБОТЧИКОВ, ТАКАЯ СВЯЗНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ВЫГОДНА ВСЕМ. МЕСТНОЕ НАСЕЛЕНИЕ ВЫНУЖДЕНО ДОВОЛЬСТВОВАТЬСЯ МАЛЫМ**



Приводя подобные примеры, Вячеслав Марача подчеркивает, что развитие жизнеобеспечивающей инфраструктуры в Арктике возможно, когда задачи государства пересекаются с интересами крупного бизнеса, прежде всего, ресурсников, которые приходят на Север за сырьевыми богатствами. Еще одно доказательство — строительство самой северной из действующих железных дорог — «Обская-Бавоненково». Железная дорога стала важным элементом в реализации «Газпромом» мегапроекта «Ямал». Она обеспечивает круглогодичную, быструю, наименее затратную и всепогодную доставку техники, строительных материалов и персонала на месторождения Ямала в условиях сурового полярного климата.

**ЦИВИЛИЗАЦИЯ, ЕЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОЛЖНЫ СЛУЖИТЬ НА ПОЛЬЗУ СОХРАНЕНИЮ ТРАДИЦИЙ МЕСТНЫХ МАЛОЧИСЛЕННЫХ НАРОДОВ И ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА. АРКТИКА КАК НИКАКОЙ ДРУГОЙ РЕГИОН РФ ИСПЫТЫВАЕТ ИХ ДЕФИЦИТ. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОГЛИ БЫ ОБЛЕГЧИТЬ И ПОМОЧЬ РАЗВИТИЮ ТРАДИЦИОННЫХ ПРОМЫСЛОВ. И РЫБЕ, И ОЛЕНЬИМ СТАДАМ НУЖЕН СЧЕТ, АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ, МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ, ПОТОКОВ МИГРАЦИИ — С ПОМОЩЬЮ БЕСПИЛОТНИКОВ МОЖНО БЫЛО БЫ СОБИРАТЬ СТОЛЬ НЕОБХОДИМЫЕ ДАННЫЕ**

### Проекты под знаком вопроса

Действительно, без обоюдного интереса власти и бизнеса сложные и дорогостоящие проекты в Арктике не реализовать. Пример тому — Северный широтный ход-2, предусматривающий строительство железной дороги Бованенково – Сабетта. Некоторые эксперты считают, что она не имеет четко

выраженной грузовой базы, поэтому реализация по-прежнему под вопросом. Какими только «плюшками» не пытались власти завлечь инвесторов в проект: использовали ГЧП, переделывали в концессию. Дорога должна стать заключительным звеном перед выходом к Северному морскому пути, в случае реализации проекта Сабетта будет самым северным морским портом с подведенной ж/д-веткой. Она же станет продолжением основного Северного широтного хода. Впрочем, строительство последнего официально приостановлено, об этом в конце ноября заявил вице-премьер Марат Хуснуллин. Правительство перенаправит средства на развитие Восточного полигона и строительство Мурманского железнодорожного узла. Между тем Северный широтный ход для того же ЯНАО является стратегически важным проектом, так как обеспечит связанность западной и восточной частей округа, что, в свою очередь, существенно повысит рентабельность многих проектов, которой раньше невозможно было добиться из-за дорогой логистики. В правительстве с подобным мнением экспертов соглашаются, но переориентация поставок на Восток внесла свои коррективы.

Не менее сложная судьба у еще одного масштабного инфраструктурного арктического проекта. Незамерзающий глубоководный порт Индига на словах существует с 2002 года, а в реальности его судьба пока весьма туманна. Максимальная проектная пропускная способность порта Индига составляет до 58 млн тонн грузов в год, правда, при условии строительства железнодорожной ветки «Сосногорск – Индига» протяженностью 560 км. В реализации строительства порта заинтересована группа «Руститан», которая планирует добывать титановую руду на Пижемском месторождении, одном из крупнейших в мире. Однако из-за непонимания, кто возьмет на себя строительство железной дороги, проект снова буксует.

Существенную роль в ходе реализации крупных инвестпроектов в Арктике может

сыграть изменившаяся геополитическая ситуация. Как минимум ориентация на поставки ресурсов не в Европу, а в Азию внесет заметные коррективы во многие существующие инвестстратегии. Об этом напоминает Борис Дуднев, член экспертного совета Проектного офиса развития Арктики (ПОРА). В том же Ненецком автономном округе в зоне риска целый ряд крупных инфраструктурных проектов. Один из них реализует «Русхим». Проект газохимического комплекса по производству метанола предусматривает разработку двух газоконденсатных месторождений и строительство морского терминала для отгрузки метанола. Когда проект задумывался, он был в основном ориентирован на поставки в Европу и Китай. «Проект стартовал в апреле, тогда лодку сильно раскачивали экологи, — напоминает историю вопроса Борис Дуднев, — население беспокоило экологическая составляющая проекта, но местная администрация и инвестор сделали все, чтобы успокоить людей, показать им проект со всех сторон и убедить, что экологических рисков для территории, где будет построен завод, нет. Теперь появились новые уязвимости: есть опасения, а не откажутся ли инвесторы от реализации проекта, потянут ли они его в новых условиях». Второй барьер, который может помешать реализации планов «Русхима», связан с поставкой оборудования, в проекте заложено французское. По словам Бориса Дуднева, пока инвесторы заверили местные власти в том, что от проекта отказываться не намерены, а вопрос с оборудованием будет решен с помощью китайских поставщиков. Китай является не только крупнейшим потребителем метанола, но и его производителем, соответственно, обладает необходимыми компетенциями и готов поставить оборудование для завода в НАО.

Впрочем, экспертов тревожит еще один немаловажный фактор — сокращение потребления метанола и падение цен на него. Уже начали раздаваться мнения, что про-



екты по вводу в строй новых мощностей метанола следует заморозить. Борис Дуднев призывает не спешить с подобными оценками, ведь метанол необходим во многих производственных цепочках, сейчас рынок лихорадит, но ситуация придет в норму, уверен он. Экономический успех нового завода «Русхима» будет во многом зависеть и от развития транспортной инфраструктуры — порта Индига, и от той самой дороги в Сосногорск, что позволит нарастить объемы поставки в более южные территории, например, в Коми, где есть крупные деревообрабатывающие предприятия, использующие в производстве метанол.

В свете последних событий именно на развитии транспортно-логистической инфраструктуры Арктики многие эксперты делают особый акцент. В частности, Борис Дуднев напоминает, что скоро все участники Арктического Совета будут членами НАТО. На этом фоне для России особенно актуальна задача диверсификации логистических коридоров. Мы уже столкнулись с неготовностью перенаправить мощные грузовые потоки в восточном направлении, в результате не можем вывезти нашим азиатским заказчикам ни уголь, ни сталь. В этих обстоятельствах откладывать и отказываться от проектов развития транспортной инфраструктуры в Арктике несвоевременно, неразумно и просто опасно.

ФБЖ





## Город в красивой тундре: чем малые арктические города интересны инвестору

Значительная часть городов в Арктике, за исключением самых древних вроде Архангельска или Колы (сегодня это пригород Мурманска), появилась на волне индустриализации, в эпоху, когда стремительно росла потребность в природных ресурсах. Среди них есть более диверсифицированные, экономически устойчивые — тот же Мурманск, Анадырь, Салехард. А есть такие, как Мончегорск. Его точно нельзя назвать «убывающим» арктическим городом, но и у него есть особый статус — «моногород». Город живет и развивается как спутник ключевого промышленного объекта — Кольской горно-металлургической компании, которая сообща с местными властями намерена сделать все, чтобы диверсифицировать городскую экономику.

**К**ак и многие арктические города, своим рождением Мончегорск обязан всеобщей индустриализации СССР, которая особенно широко развернулась в 30-е гг. XX века. Есть версия, что город возник на своем месте после того, как академик А. Е. Ферсман предположил наличие в этих местах большого количества полезных

ископаемых, в частности, богатое медно-никелевое месторождение. Позже стало понятно, что залежи никеля здесь не очень велики, но глобальную стройку комбината и населенного пункта рядом с ним повернуть вспять было невозможно. В итоге было решено, что сырьё, фаянштейн, будут возить из Норильска. Сегодня в Мончегорске на





**С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УДОБСТВА И КАЧЕСТВА ПОКРЫТИЯ ПОДЪЕЗДНЫХ ПУТЕЙ РЫБАЦКИЙ ПОСЕЛОК ТЕРИБЕРКА, ХОТЬ И РАСКРУЧЕННОЕ МЕСТО, НО ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТОМУ МОНЧЕГОРСКУ ЯВНО УСТУПАЕТ. КРУПНЫЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОБЪЕКТ И АКТИВНАЯ ДОБЫЧА — И БЕДА, И УДАЧА ЭТОГО ГОРОДА. ПОЭТОМУ ПОКА ТУРИЗМ РАЗВИВАЕТСЯ ЛУЧШЕ И БЫСТРЕЕ ТАМ, ГДЕ О ЕЕ РАЗРУШИТЕЛЬНОМ ВОЗДЕЙСТВИИ НИЧЕГО НЕ НАПОМИНАЕТ, ТО ЕСТЬ В ОСНОВНОМ НА МЕСТНЫХ ОЗЕРАХ**

промплощадке Кольской ГМК (входит в «Норильский никель») проходит конечный этап производства.

Местный комбинат по переработке медно-никелевого концентрата — и гордость, и кормилец, и основной источник экологических проблем Мончегорска. В СССР город находился на первом месте из 150 экологически неблагополучных районов страны по заболеваемости органов дыхания, на втором — по кожным болезням. С тех пор, конечно, многое изменилось, прежде всего, подход самого комбината и его головной структуры — «Норильского никеля». Борьба за экологию производства, построенного в первой половине прошлого века, требует существенных вложений, но без этих усилий вести бизнес уже не получится.

### **Край тысячи озер**

А ведь местные всегда гордились красотой здешней природы, и сегодня в эти края едут покататься в Хибинах на горных лыжах, поохотиться за муксуном и мурманской треской в местных реках и озерах, правда, вокруг самого Мончегорска природа не сильно богата и разнообразна — сказывается близость комбината.

Мончегорск находится в центре Кольского полуострова, на 68-ой параллели, на склоне горного массива на берегу озёр Имандра и

Лумболка. Место, где он располагается, в самом сердце Кольского полуострова, называют «краем тысячи озёр». Название города лишь заезжим кажется экзотическим, местные к подобным словообразованиям привыкли — помнят историческое соседство с финно-угорскими народами, да и до границы с современной Норвегией отсюда недалеко, так что финно-угорским наречием здесь никого не удивить. Есть версия, что свое название Мончегорск получил благодаря саамам — местному коренному народу, в переводе с их языка «монче»





значит «красивый» — красивый город посреди тундры. Неподалеку здешние горы, которые называются Хибины.

В черте Мончегорского округа располагается Лапландский государственный природный биосферный заповедник. Его территория составляет около трех тысяч кв. км. Это одна из крупнейших охраняемых природных территорий в Европе. Одна из местных особенностей — полярная ночь, здесь она длится с 14 декабря по 14 января. Есть и полярный день, который приходится на период с 27 мая по 16 июля. А еще в здешние края приезжают любители такого удивительного явления, как Северное сияние.

### «На Севере — жить. 2030»

Так назывался программный, целеустанавливающий доклад главы Мончегорска, в



# 3000

## КВАДРАТНЫХ КИЛОМЕТРОВ

занимает территория Лапландского государственного природного биосферного заповедника, который находится в черте Мончегорского округа. Это одна из крупнейших охраняемых природных территорий в Европе.

котором прописаны основные цели развития города. Одна из ключевых — поддержка малого и среднего предпринимательства. Сегодня любой проект, будь то благоустройство городского парка, фестиваль на Имандре, поддержка и развитие местного бизнеса в Мончегорске и любые другие инициативы местной администрации, не обходятся без участия «Кольской ГМК». Комбинат — один из ключевых заинтересованных полномасштабной диверсификации местной экономики. Весь город держится на его плечах. Малый и средний бизнес составляет крайне малую долю. Большая часть налоговых отчислений промышленного гиганта уходит в региональный и федеральный бюджеты. Местная казна является дотационной.

Малый и средний бизнес мог бы стать новым, современным фундаментом городской экономики, но для его развития необходимо создать условия, сформировать благоприятный предпринимательский климат — так задача звучит на языке чиновников. Сегодня в городе действует муниципальная программа «Развитие экономического потенциала в городе Мончегорске». Срок ее реализации — 2019–2024 годы. Объем финансирования по ней составляет 422 млн рублей, при этом из федерального бюджета выделяется лишь малая доля этих средств — чуть больше трех миллионов рублей. Дотации из областного — немногим более тринадцати миллионов, основное финансирование запланировано из местного бюджета и внебюджетных источников — 143 и 262 млн руб. соответственно. Нетрудно предположить, за счет каких источников планируется реализовать поставленную цель. А вот вам для сравнения: на развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата Мончегорска в 2020-ом было выделено из регионального бюджета 500 тысяч рублей, из местного — 26 тыс. Понятно, почему «Норильский никель» как никто заинтересован в развитии бизнеса.

### Идеи, прожекты, планы...

Местные власти давно признали главную проблему Мончегорска и не первый десяток

лет работают над ее решением — «снижением зависимости от стабильности работы градообразующего предприятия АО «Кольская ГМК». Кстати, это цитата из проекта по созданию индустриального парка в Мончегорске. Он появился еще в 2009 году и был презентован на Мурманском экономическом форуме. Его реализацию городские власти планировали начать в 2010 году. Была выбрана площадка 13,2 га, на которой также находились неиспользуемые объекты недвижимости. Инвесторов заманивали выгодным месторасположением парка в самом центре Мончегорска по адресу ул. Заводская, дом 8, а сам город, как уже было сказано выше, находится в центре Кольского полуострова. Мончегорск действительно удобно расположен: расстояние до федеральной автотрассы М-18 (Санкт-Петербург – Мурманск) составляет всего три километра, до Мурманска — 146 км. На самом участке, где предполагалось строительство парка, анонсировали даже наличие вертолетной площадки, правда, не было железнодорожных путей, но, по словам разработчиков концепции, их можно было восстановить. А следом инвестору как явное конкурентное преимущество мончегорского индустриального парка обозначалось близкое соседство все с той же Кольской ГМК, которая в теории могла бы выступить крупным заказчиком для резидентов индустриального парка. Проект так и не был воплощен в жизнь, но получил второе рождение после создания в городе Агентства развития, учредителем которого наравне с муниципалитетом выступил все тот же «Норильский Никель».

Совместно с местной администрацией он работает над ключевыми задачами по развитию здешней экономики, помогая муниципалитету в достижении «важнейших целевых показателей (индикаторов)». Среди них на первом месте — увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства — получателей поддержки. Кроме того, в программе заложен рост инвестиций на уровне 2,4% ежегодно и рост внутреннего въездного туристического потока в городе Мончегорске не менее 8 % ежегодно.



## Бизнес выбирает туризм

**ДАРЬЯ ЯРКОВА**

Заместитель директора Агентства развития Мончегорска, руководитель направления «Туризм»

**“ СЕЙЧАС У АГЕНТСТВА НА СОПРОВОЖДЕНИИ ЧЕТЫРЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТА В ОБЛАСТИ ТУРИЗМА. В ОСНОВНОМ ЭТО СТРОИТЕЛЬСТВО ГЛЭМПИНГОВ И БАЗ ОТДЫХА НА ПРИРОДЕ. ИНВЕСТОРЫ ДЕЛАЮТ СТАВКУ НА АКТИВНЫЙ ОТДЫХ. ДВА ИЗ НИХ БУДУТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬСЯ НА ОЗЕРЕ ИМАНДРА, НАЧАЛО СТРОИТЕЛЬСТВА ЗАПЛАНИРОВАНО НА 2023 ГОД. В ИТОГЕ НОМЕРНОЙ ФОНД ВСЕХ ЧЕТЫРЕХ ОБЪЕКТОВ СОСТАВИТ ПОРЯДКА 120 МЕСТ».**

### Местные не потянут

Александр Поленков в Агентстве развития Мончегорска курирует направление «Бизнес и инвестиции». Помимо глобальных целей — диверсификация городской экономики, снижение монозависимости от градообразующего предприятия, борьба с оттоком населения — в его задачи входит формирование предпринимательского сообщества, привлечение частных



инвестиций в город, пропаганда предпринимательства в молодежной среде. Именно он подхватил эстафету предыдущих инициатив по созданию в Мончегорске индустриального парка. «На 2023 год основная цель — привлечение не локальных, а федеральных инвесторов, — рассказывает Александр в интервью ФБЖ. — Агентству потребовалось некоторое время, чтобы преодолеть недоверие местного бизнеса, с их стороны не было инициативы развивать новые бизнес-проекты в городе. Спустя пару лет работы о нас узнали, бизнесу стало понят-



**ПРАВДА, РАБОТА С ИНВЕСТОРАМИ ПРОДВИГАЕТСЯ НЕПРОСТО. ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ ИХ, ПРОВЕЛИ НЕБОЛЬШОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ВЫЯВИЛИ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ДЛЯ БИЗНЕСА НИШИ НА ОСНОВАНИИ СПРОСА, СФОРМИРОВАННОГО ЗДЕСЬ ЖЕ, В МОНЧЕГОРСКЕ, ПОД НИХ РАЗРАБОТАЛИ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ЛОТЫ. ИХ ПРОФИЛЬ РАЗНЫЙ, НО БОЛЬШЕ ВСЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЙ В СФЕРЕ ТУРИЗМА**

но, зачем мы созданы, чем занимаемся, какие задачи решаем. Теперь они охотнее обращаются к нам за поддержкой и сопровождением своих проектов».

Приходят в основном местные, те, кто задумался о масштабировании. Поиск льготного финансирования — одна из самых частых целей, которая приводит предпринимателей в Агентство. Как моногород Мончегорск может пользоваться выгодным инструментом финансовой поддержки бизнеса, напоминает Александр Поленков: «Фонд развития моногородов» предлагает займы от пяти миллионов до одного миллиарда рублей под 1% годовых на срок до 25 лет, а еще по такому займу предполагается отсрочка на время инвестиционной фазы. На выгодные преференции могут рассчитывать обладатели статуса резидента Арктической зоны, с его оформлением Агентство тоже помогает. Правда, работа с инвесторами продвигается непросто. Чтобы привлечь их, провели небольшое исследование: выявили наиболее перспективные для бизнеса ниши на основании спроса, сформированного здесь же, в Мончегорске, под них разработали инвестиционные лоты. Их профиль разный, но больше всего предложений в сфере туризма. Под каждый лот (проект) подобрали земельный участок, согласовали его границы, чтобы инвестору не пришлось тратить на это время. «Сумма инвестиций по таким лотам довольно внушительная, местный бизнес вряд ли потянет, — рассуждает Александр Поленков. — Будем выходить с нашими наработками на федеральный уровень, где также презентуем концепцию индустриального парка. Она сейчас в разработке, предполагает несколько вариантов реализации проекта».

### **Промкластер для крупных, господдержка — малым**

В отличие от предшественника, современный проект индустриального парка, над которым работает Агентство, имеет более детальную проработку, планировочную концепцию и финансовую модель. Также был выбран другой

земельный участок, площадью около десяти гектаров. В двух – трех километрах от него пролегает ж/д-ветка. Агентству предстоит решить много задач, например, обеспечить промплощадку необходимой электрической мощностью, существующих резервов вряд ли хватит, но они есть у КГМК, как раз сейчас АРМ ведет переговоры о возможности подключения к сетям комбината. Если все удачно сложится, ограничений по подключению у резидентов не будет, объемов хватит на всех. В Агентстве ожидают, что одним из крупнейших заказчиков для резидентов может выступить именно «Норильский никель», под его запросы также сформировали несколько лотов для потенциальных инвесторов. Недостатка в идеях для развития бизнеса нет, льготное финансирование возможно получить из нескольких источников — не только в рамках программы поддержки моногородов, реализуемой ВЭБ. РФ». Есть в Мурманской области и грантовые программы, например, «Губернаторский стартап», и свой «Фонд развития малого и среднего предпринимательства». По словам Александра Поленкова, Мурманская область — одна большая особая экономическая зона, на территории которой инвестору доступны разнообразные инструменты поддержки. Что же тогда тормозит появление новых субъектов МСП в малых арктических городах?

«Господдержка для МСП весьма существенная, но спрос все равно выше, — констатирует Александр Поленков, — например, в текущем году конкурс на губернаторский грант проводился дважды, во втором этапе почувствовали более 200 предпринимателей, 21 проект поддержали, всего один из них — Мончегорский. Конечно, есть и другие инструменты, но на всех желающих льготного финансирования все равно не хватает. Неплохо было бы увеличить бюджет местного «Фонда развития МСП».

Еще одним узким местом, по словам Александра Поленкова, является подбор и межевание земельного участка. Особенно это касается туристической отрасли: привлекательные для туристов и, соответственно, инвесторов локации находятся за границами города.



## С недоверием справились

### АЛЕКСАНДР ПОЛЕНКОВ

Заместитель директора Агентства развития Мончегорска,  
руководитель направления «Бизнес и инвестиции»

**“ НА 2023 ГОД ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ — ПРИВЛЕЧЕНИЕ НЕ ЛОКАЛЬНЫХ, А ФЕДЕРАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ. АГЕНТСТВУ ПОТРЕБОВАЛОСЬ НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ПРЕОДОЛЕТЬ НЕДОВЕРИЕ МЕСТНОГО БИЗНЕСА, С ИХ СТОРОНЫ НЕ БЫЛО ИНИЦИАТИВЫ РАЗВИВАТЬ НОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ В ГОРОДЕ. СПУСТЯ ПАРУ ЛЕТ РАБОТЫ О НАС УЗНАЛИ, БИЗНЕСУ СТАЛО ПОНЯТНО, ЗАЧЕМ МЫ СОЗДАНЫ, ЧЕМ ЗАНИМАЕМСЯ, КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕМ. ТЕПЕРЬ ОНИ ОХОТНЕЕ ОБРАЩАЮТСЯ К НАМ ЗА ПОДДЕРЖКОЙ И СОПРОВОЖДЕНИЕМ СВОИХ ПРОЕКТОВ».**

В 90% случаях это земли лесного фонда — их оформление под бизнес занимает около года. Если же инвестор возьмется самостоятельно за свой счет их оформлять, ему никто не гарантирует, что на аукционе он их получит, но потраченные на оформление средства никто не



вернет. Между тем только после оформления права на земельный участок инвестор может рассчитывать на получение заемных средств — этот процесс может занять еще четыре – восемь месяцев. В сложившейся системе не предусмотрено ни страхование рисков инициатора аукциона, ни возмещение расходов на кадастровые работы победителем аукциона.

### Инвестор идет в туризм

Как бы то ни было, но дело потихоньку движется. В текущем году в Мончегорском округе было запущено несколько новых бизнес-проектов, что позволило привлечь в экономику порядка 120 млн руб. Чаще всего инвесторы вкладываются в туристическую отрасль — она одна из самых раскрученных и перспективных в здешних местах. В Агентстве развития Мончегорска туризм курирует еще одна собеседница ФБЖ — Дарья Яркова, заместитель директора. Диалог с ней начинаем с развенчания мифов, что путешествие в Арктику — это слишком далеко, очень дорого и, наверное, невыносимо холодно. «По поводу «далеко и долго ехать»: лететь из Москвы до Мурманска всего два с половиной часа, из Санкт-Петербурга и того меньше, до Мончегорска — часа полтора езды, — поясняет тем, кто не в курсе, Дарья Яркова. — На счет дороговизны: билет на самолет Москва – Мурманск стоит от 3000 рублей на человека. Про «холодно» рассуждать

не приходится, если рассматриваешь Арктику для путешествий. В наши края едут за экзотикой, понимая, что на Севере холодно. Что касается конкретно наших мест, то даже зимой у нас нет экстремально холодных температур. Мурманск — единственный в России незамерзающий порт за Полярным кругом. Все благодаря мощному теплему Северо-Атлантическому течению, которое является ветвью еще более теплого

и мощного течения — Гольфстрим. Кстати, благодаря ему в области практически отсутствует вечная мерзлота». После краткого географического экскурса переходим к анализу туристического потенциала Мончегорска. Дарья уверена, что город интересен как минимум тем, что здесь сочетаются мощный промышленный потенциал и удивительная по красоте и богатству природа.

### Город в поисках туриста

Такие города, как Мончегорск, специально не ищут на карте, когда встает вопрос, куда поехать отдохнуть. Город сам ищет туриста — на профильных выставках и форумах, в соседних, более раскрученных локациях. Та же Териберка дает определенный трафик, но ведь и в Мончегорске Звягинцев тоже снимал некоторые эпизоды своего знаменитого «Левиафана», кто же об этом знает?.. С чем городу безоговорочно повезло, так это с хорошо развитой транспортной инфраструктурой. В ту же Териберку по зиме не всегда доедешь. А вот Мончегорск рядом с федеральной трассой, двумя аэропортами, ближе мурманского к нему расположен аэропорт «Хибины» (город Апатиты). С точки зрения удобства и качества покрытия подъездных путей рыбацкий поселок Териберка, хоть и раскрученное место, но промышленно развитому Мончегорску явно уступает. Крупный производственный объект и активная добыча — и беда, и удача этого города. Поэтому пока туризм развивается лучше и быстрее там, где о ее разрушительном воздействии ничего не напоминает, то есть на местных озерах. Одно из них, Имандра, стало основной локацией для событийного туризма и ядром для маркетингового продвижения территории. Центральное событие года — Викинг-фест. В 2019-ом на него приехали четыре тысячи человек, а в этом уже 20 тысяч. Ведет проект локальная команда, которая активно привлекает местный малый бизнес к созданию контента и сервиса в фестивальные дни. Викинги, их культура, традиции станут центральным ядром еще одного крупного туристического проекта — этноцентра «Порт

# 2,4%

## ЕЖЕГОДНО

должен составлять прирост инвестиций в экономику Мончегорска — такие целевые показатели заложены в программу развития города. При этом рост внутреннего въездного туристического потока должен составлять не менее 8 % ежегодно.



Викингов». Под него отведена площадка в 13 га, которая находится в десяти минутах езды от Мончегорска, расположение идеальное — на берегу Имандры, а кроме того, с нее открывается потрясающий вид на Хибины. В Агентстве развития Мончегорска в проект верят, с ним команда разработчиков выиграла крупный федеральный конкурс, теперь планирует разбить его на инвестлоты, которые предложат предпринимателям, желающим в него инвестировать. «Сейчас у Агентства на сопровождении четыре инвестиционных проекта в области туризма, — рассказывает Дарья Яркова. — В основном это строительство глэмпингов и баз отдыха на природе. Инвесторы делают ставку на активный отдых. Два из них будут реализовываться на озере Имандра, начало строительства запланировано на 2023 год. В итоге номерной фонд всех четырех объектов составит порядка 120 мест». В будущем вокруг Имандры планируют построить целый туристический рекреационный кластер, его мастер-план уже разработан Агентством. Имандра — главная местная жемчужина. Сам Мончегорск пока остается в стороне от бурлящего турпотока. Есть в городе несколько музеев, в том числе уникальный Музей камня, недавно в городе завершилась реконструкция центральной Ленинградской набережной за последние несколько лет в городе установили несколько арт-объектов. А еще жители и гости города могут посетить виртуальный парк современного искусства «АртАрктика VR» и пройти AR-квест по парку с помощью специального приложения.

**А ВЕДЬ МЕСТНЫЕ ВСЕГДА ГОРДИЛИСЬ КРАСОТОЙ  
ЗДЕШНЕЙ ПРИРОДЫ, И СЕГОДНЯ В ЭТИ КРАЯ ЕДУТ  
ПОКАТАТЬСЯ В ХИБИНАХ НА ГОРНЫХ ЛЫЖАХ,  
ПООХОТИТЬСЯ ЗА МУКСУНОМ И МУРМАНСКОЙ  
ТРЕСКОЙ В МЕСТНЫХ РЕКАХ И ОЗЕРАХ, ПРАВДА,  
ВОКРУГ САМОГО МОНЧЕГОРСКА ПРИРОДА НЕ  
СИЛЬНО БОГАТА И РАЗНООБРАЗНА — СКАЗЫВАЕТСЯ  
БЛИЗОСТЬ КОМБИНАТА**

Объекты в нем создавала международная команда художников.

В Агентстве уверены, что ставка на фестивально-событийный туризм абсолютно оправдана, и благодаря этому Мончегорск получит больше внимания. «Конечно, есть задача обновлять и расширять номерной фонд города, повышать уровень обслуживания в общепите, — заключает Дарья Яркова (Агентство развития Мончегорска). — Проведя интенсив для мончегорских кафе и ресторанов, мы увидели, что местный бизнес нуждается в обучении, раскрутке, свежих идеях — будем помогать с подобными инициативами и в будущем». Интенсив для местного общепита провели создатели проекта «Гастрономическая карта России». В результате во многих заведениях города по-новому взглянули на подходы к организации сервиса, а в одном из городских заведений уже появилось вполне экзотическое Арктическое меню. Где в Мончегорске отведать блюда настоящей, исконно русской арктической кухни, читайте далее. В продолжение специального проекта «Арктика будущего» — истории мончегорских предпринимателей, которые рискнули и начали бизнес в моногороде с особой судьбой.

ФБЖ



# Пурпурный взрыв посреди Мончегорска

Какой он — малый бизнес Мончегорска: по структуре, оборотам, маржинальности? За счет чего развивается: собственной инициативности и бесстрашия, любви к отеческим местам или с помощью господдержки? «Федеральный Бизнес-журнал» пообщался с несколькими предпринимателями Мончегорска, чтобы услышать от них, как на самом деле вести дела за Полярным кругом, в моногороде, где население не богатеет и не прирастает. Во что верят, на что надеются и почему не уехали инициативные и предприимчивые мончегорцы?

**К**огда впервые приезжаешь в Мончегорск, все кажется серым: этого цвета здесь в избытке. Суровый северный край, такая же природа. Безусловно, в ней есть своя прелесть, но растительность здесь своеобразная — нет того буйства красок, разноцветия в местной флоре, к которому привык глаз жителя средней полосы. Вокруг озера, которые большую часть года находятся подо льдом, серая каменистая почва, огромные валуны меж редких в основном карликовых по среднерусским меркам деревьев. Да и сам город словно застыл в прошлом: местные власти красят дома застройки первой половины XX века в яркие цвета, но это лишь подчеркивает их преклонный возраст. Мончегорск смотрится слишком уж по-советски и вполне подошел бы в качестве декорации к фильму про 1970-ые. Для жителя мегаполиса этот город за Полярным кругом словно открытка из застывшего прошлого — его советский облик дополняет плавная тягучесть местной жизни. Кажется, еще в далекие совет-



ские времена здесь воцарилась и чудесным образом задержалась до наших дней особая размеренность и неспешность, местное время, хоть формально оно и московское, особенно медленное. Справедливости ради стоит сказать, что жителю большого города такое погружение даже полезно — эффект сравним с перемещением на машине времени и провоцирует апгрейт и полную перезагрузку сознания. У всех, кто родом из СССР, Мончегорск вызывает ностальгию. Местные жители ценят эту размеренность, многие из них сознательно остаются здесь встречать

старость, а герои наших коротких рассказов о местном бизнесе и вовсе хотят, чтобы их дети именно в этом городе продолжили вести дела. Возможно, потому что верят в будущее Мончегорска, к созданию которого прикладывают немало усилий.

### Как потратить миллион?

Алена Домничева — коренная мончегорка, здесь родилась и выросла, когда-то у нее была мечта уехать с Севера, но в последние годы все завертелось в другую сторону: вышла замуж, начала собственный бизнес и теперь уверенно заявляет, что хочет реализовывать себя и свои бизнес-идеи только на Севере. Успешный старт ее проекта, случившийся в этом году, обнадежил, вселил веру в то, что концепция верная, и на ней можно заработать. Мы говорили с Аленой спустя месяц после того, как она наконец-то запустила в работу свой пурпурный фудтрак. Не зря она столько лет проработала в индустрии красоты, а когда захотелось творчества и роста, взяла за основу интересную идею, окрасила ее в любимые, максимально яркие цвета, получила грантовый миллион от губернатора и приступила к реализации. Правда, пришлось немного подождать, когда ее эксклюзивная мобильная кофейня будет готова. Но Алена с мужем времени даром не теряли — очень уж хотелось заявить о себе еще до официального старта проекта, привлечь как можно больше внимания. План был верный, и он сработал.

### Самоцветы в стакане с блестками

Раскручивать свой молодой бренд семья Домничевых отправилась на главные фестивали региона в Териберку и на Викингфест — без фудтрака и пурпурного кофе, но с другой, не менее яркой авторской концепцией. Своими руками смастерили что-то вроде мобильного бара, в котором гостям предлагали лимонады ручной работы. На фестивалях — не только местные, много туристов, ставку при разработке рецепту-



Да и сам город словно застыл в прошлом: местные власти красят дома застройки первой половины XX века в яркие цвета, но это лишь подчеркивает их преклонный возраст. Мончегорск смотрится слишком уж по-советски и вполне подошел бы в качестве декорации к фильму про 1970-ые. Для жителя мегаполиса этот город за Полярным кругом словно открытка из застывшего прошлого: его советский облик дополняет плавная тягучесть местной жизни. Кажется, еще в далекие советские времена здесь воцарилась и чудесным образом задержалась до наших дней особая размеренность и неспешность.

ры Алена и ее супруг сделали на северный колорит и местные ингредиенты. В итоге посетители мобильного бара Домничевых могли выбирать из целой линейки «самоцветов»: «аметист», «хризолит», «амазонит», «кварц» и «эвдиалит» — все эти минералы являются природным богатством здешних мест, а последний и вовсе можно добыть исключительно в Мурманской области. В состав напитков добавили северные ягоды и пищевые блестки — в итоге выгляде-



ли лимонады абсолютно магически. Гости прозвали их «волшебным зельем». Заезжие оценили северный колорит, любовь и уважение к Северу, с которыми авторы подошли к созданию напитков. «На фестивалях мы зарядились сумасшедшей энергией, — рассказывает Алена, — заодно протестировали свои идеи и увидели живой отклик. Всем нравится именно северный колорит, для приезжих и морошка, и оленина — в диковинку».

### Ставка на эффект новизны

Свои, местные, концепцию Алены тоже поддержали. Нужный эффект был достигнут: бренд раскрутился еще до фактического старта работы мобильного фудтрака, а когда последний появился на одной из оживленных улиц Мончегорска, Алене оставалось лишь пригласить на дегустацию кофейных напитков всю армию фанатов, собравшуюся на страничке в социальной сети.

Помните зарисовку «Мончегорск в серых тонах», что в начале кейса? А теперь представьте, какой яркой кометой ворвался бизнес-проект Алены Домничевой в эту размеренную жизнь советского города, одной ногой застрявшего в прошлом. Ее

абсолютно фиолетовый, точнее, пурпурный фудтрак стал едва ли не самым заметным элементом городского пейзажа. Помимо яркого внешнего облика Алена сделала ставку на эффект новизны — в Мончегорске практически отсутствовал формат «кофе с собой». «Везде, где есть еда на вынос, кофе — лишь дополнение, — рассказывает Алена. — В Мончегорске очень мало кофеен, где могут предложить ассортимент кофейных напитков, их качество весьма среднее, а на вынос хороший кофе и вовсе не купить».

Помните наши рассказы про размеренную жизнь? Думаете, ее ритм помешал запуску кофейного стартапа Алены? Пока все наоборот: Мончегорск будто бы ждал чего-то такого — модного, удобного, вкусного. «К нам в город тоже постепенно приходит эта кофейная культура, когда ты ищешь, где по дороге перехватить стаканчик горячего вкусного кофе, тем более что мы живем за Полярным кругом, у нас большую часть года холодно, поэтому хочется согреться и положительных эмоций, которые мы и заложили в качестве идеи нашего пурпурного проекта», — добавляет Алена. Мончегорск — город небольшой, оживленных улиц не так много, но первое место «зимней стоянки» для своего фудтрака Алена выбирала тщательно. В итоге встали на оживленном перекрестке, где есть сквер, пешеходная зона, остановки общественного транспорта, да и кофе здесь попить было абсолютно негде.

Так что спрос был обеспечен.

### Ледяной, хвойный и морошковый — вам какой?..

Общий объем вложений на старте проекта составил два с половиной миллиона рублей. Помимо гранта от правительства региона Алена и ее супруг взяли льготный кредит, добавили личные накопления и к концу первого года работы рассчитывают выйти на окупаемость. Спустя месяц после открытия средний чек в ее фудтраке составляет 250 руб. Кофе продается по цене

**РАСКРУЧИВАТЬ СВОЙ МОЛОДОЙ БРЕНД СЕМЬЯ ДОМНИЧЕВЫХ ОТПРАВИЛАСЬ НА ГЛАВНЫЕ ФЕСТИВАЛИ РЕГИОНА В ТЕРИБЕРКУ И НА ВИКИНГ-ФЕСТ — БЕЗ ФУДТРАКА И ПУРПУРНОГО КОФЕ, НО С ДРУГОЙ, НЕ МЕНЕЕ ЯРКОЙ АВТОРСКОЙ КОНЦЕПЦИЕЙ. СВОИМИ РУКАМИ СМАСТЕРИЛИ ЧТО-ТО ВРОДЕ МОБИЛЬНОГО БАРА, В КОТОРОМ ГОСТЯМ ПРЕДЛАГАЛИ ЛИМОНАДЫ РУЧНОЙ РАБОТЫ. НА ФЕСТИВАЛЯХ — НЕ ТОЛЬКО МЕСТНЫЕ, МНОГО ТУРИСТОВ, СТАВКУ ПРИ РАЗРАБОТКЕ РЕЦЕПТУРЫ АЛЕНА И ЕЕ СУПРУГ СДЕЛАЛИ НА СЕВЕРНЫЙ КОЛОРИТ И МЕСТНЫЕ ИНГРЕДИЕНТЫ**



от 150 до 250 руб. Тот, что подороже, — фирменный с арктическим акцентом. Барную карту для «Purpur coffee» разрабатывали профессионалы из Московской лиги бариста. Сегодня в фудтраке можно купить «Ледяной», «Хвойный» и даже «Морошковый» кофе. Есть в продаже и чай, а к напиткам можно докупить круассаны или вафли, которые подают горячими — допекают прямо на точке и добавляют северное варенье. Местным нравится этот вкус, он знаком им с детства. Летом в ассортименте появится мороженое — будет и с северным топингом в виде морошки и других ягод.

В планах Алены — девять месяцев стоять стационарно, а в теплый сезон выезжать с фудтраком на фестивали по всей Мурманской области, подумывает она и об открытии еще одной такой точки в городе, и об экспансии проекта в соседние малые города. «Посмотрим, как пойдут дела. Пока думаем, стоит ли открываться на Ленинградской набережной, ее только реконструировали, и теперь там любят гулять все мончегорцы. С завершением этого проекта жить в Мончегорске стало как-то

## Простор для бизнеса есть

АЛЕНА ДОМНИЧЕВА

ИП «Домничева», автор и руководитель проекта «Purpur coffee», г. Мончегорск

**“ РЕАЛИЗОВАТЬСЯ В МАЛЕНЬКОМ ГОРОДЕ ПРОЩЕ, СУММА ВЛОЖЕНИЙ МЕНЬШЕ, НИЖЕ КОНКУРЕНЦИЯ. ЧТОБЫ НАЧАТЬ СВОЙ ПРОЕКТ, НЕ НАДО ДОЛГО ОБИВАТЬ ПОРОГИ МЕСТНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ, ТАМ НЕТ ДЛИННОГО ЛИСТА ОЖИДАНИЯ, СОГЛАСОВАНИЯ ПРОХОДЯТ БЫСТРО».**

веселее, мы увидели, что город изменился, что он развивается», — рассказывает предпринимательница.

Арктическим городам не хватает подобной инфраструктуры, здесь много свободных ниш, в которых можно реализовываться, добавляет Алена. В больших городах уже произошло перенасыщение, а в таких, как Мончегорск, остро чувствуется нехватка многих форматов в сфере услуг, общепита и развлечений. «Реализоваться в маленьком городе проще, сумма вложений меньше, ниже конкуренция, — резюмирует Алена Домничева. — Чтобы начать свой проект, не надо долго обивать пороги местной администрации, там нет длинного листа ожидания, согласования проходят быстро».

Как и любой предприниматель, почувствовавший собственную нужность, Алена хочет создать инфраструктуру комфорта в малых городах Мурманской области, горит идеей рассказать всем гостям региона о том, как чудесна Арктика на вкус. Пройдя свой путь запуска бизнеса, она верит, что это не просто фантазия, а следующий бизнес-проект, реализовывать который Алена будет именно на Севере.

ФБЖ



# Ресторанный вызов самим себе и обстоятельствам

Жизнь в Мончегорске и правда меняется к лучшему, в Заполярье поехали туристы не из Скандинавии, а из разных уголков России. В надежде на них в таких городах, как Мончегорск, развивается сервисная инфраструктура, которая необходима для приема гостей. Да и мончегорцы с удовольствием отмечают, что в их городе становится все больше интересных локаций, где можно провести время. Появляются и новые рестораны, готовые предлагать и местным, и приезжим авторскую кухню Севера. Один из них уже обзавелся арктическим меню. Заглянем в него, чтобы понять, сколько стоит в Мончегорске арктическая кухня, а заодно расскажем, как местные предприниматели решились начать ресторанный бизнес в городе с населением чуть больше сорока тысяч человек.

**С**обственники ресторана «ИСМО» в бизнесе много лет, но именно ресторан стал для них настоящим испытанием на профессионализм и быстроту реакции. Наталья Мазия стартовала десять лет назад с небольшого кафе в соседнем с Мончегорском городе Апатиты. Формат оказался востребован, и следом такой же проект Наталья с мужем открыли в родном Мончегорске. Как и героиня предыдущей истории, Наталья — коренная мончегорка.

## Как складывался пазл

Спустя несколько лет успешного ведения дел смогли увеличить площадь кафе почти в десять раз. Заодно расширили ассортимент, благо место теперь позволяло. Стали делать мороженое собственного производства по итальянской технологии, добавили пиццу, пасту, докупили еще и франшизу, в итоге в единый пазл сложился недорогой и весьма разнообразный на вкус формат: сочетание всеми любимых итальянской и паназиатской кухонь.

Бизнес начинали на собственные средства, а когда задумались о расширении, взяли кредит. Новый проект реализовывали на льготный кредит из «Фонда развития малого и среднего предпринимательства Мурманской области» (НМКК «ФОРМАП»). Открытие ресторана в таком маленьком городе — настоящий вызов самим себе, хотя, казалось бы, это вполне логичное продолжение предыдущих гастрономиче-



ских проектов: кухня-то та же, а на деле все получилось намного сложнее, признается Наталья. К тому же первый год работы в ресторанном формате пришелся на сложный период. Помог иммунитет, выработанный в пандемию. «Самое сложное для нас — логистика, на Севере с ней всегда непросто, особенно если речь идет о закупке ряда продуктов, например, зелени, — поясняет Наталья. — Санкции как таковые не стали для нас особым вызовом, даже алкоголь: мы перешли на производство арктических напитков, настоянных на местных ягодах, и они стали настоящим хитом нашего ресторана.

### Арктика в каждом блюде

В меню «ИСМО» много местных продуктов, на них и основано Арктическое меню, которое появилось в ресторане после участия Натальи в интенсиве от проекта «Гастрономическая карта России». Есть в нем сугудай из рыб Баренцева моря и лапландская уха, сваренная из двух видов местной рыбы, кстати, стоит она всего 420 рублей за 350 мл. Топовым блюдом стали спинки трески мурманского улова, которые здесь подают под икорным соусом, приготовленным из свежей икры. Особое место в Арктическом меню занимает оленина — ее здесь подают в виде стейка, в салате под брусничным соусом, в похлебке с добавлением ароматных северных ягод, а на гарнир — северный бэби-картофель, приготовленный по особой технологии. Конечно, все эти разносолы с явным арктическим акцентом рассчитаны на заезжих туристов, которые нет-нет да и заглянут в этот маленький городок в поисках такой вот экзотики. «В Мончегорске они в основном бывают по пути, проездом, — говорит Наталья. — Местные в рестораны тоже ходят, но реже, да и откуда взяться большой проходимости в городе с населением в сорок тысяч человек? Кстати, мончегорцы тоже любят заказывать блюда из Арктического меню. А вот туристы при-



**ОТКРЫТИЕ РЕСТОРАНА В ТАКОМ МАЛЕНЬКОМ ГОРОДЕ — НАСТОЯЩИЙ ВЫЗОВ САМИМ СЕБЕ, ХОТЯ, КАЗАЛОСЬ БЫ, ЭТО ВПОЛНЕ ЛОГИЧНОЕ ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРЕДЫДУЩИХ ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ: КУХНЯ-ТО ТА ЖЕ, А НА ДЕЛЕ ВСЕ ПОЛУЧИЛОСЬ НАМНОГО СЛОЖНЕЕ. К ТОМУ ЖЕ ПЕРВЫЙ ГОД РАБОТЫ В РЕСТОРАННОМ ФОРМАТЕ ПРИШЕЛСЯ НА СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД. ПОМОГ ИММУНИТЕТ, ВЫРАБОТАННЫЙ В ПАНДЕМИЮ**

езжают к нам в основном на фестивали, в наши края их можно заманить, прежде всего, на какие-то мероприятия». Хорошо, что их стало больше, радуются и мончегорцы, и местные предприниматели.





### Умеем разное, беремся за все

Стараются и муниципальные власти, и местный промышленный гигант. В итоге общими усилиями удалось раскрутить и Imandra Viking Fest, и сплав по Имандре, и многие другие активности. Событийный туризм — опорная точка Арктики и ее малых городов. Под них такие предприниматели, как Наталья Мазия, и открывают новые проекты — в надежде, что турпоток будет постоянным, а вместе с ним и их бизнес обретет стабильность. Впрочем, просто сидеть и ждать, надеясь на внешнюю конъюнктуру, не дают взятые на себя обязательства, ответственность за персонал и желание развивать свой бизнес в родном городе.

Чтобы экономика предприятия сходилась, Наталья активно экспериментирует с форматами, ориентированными на местных жителей. По-прежнему работает фудкорт, по будням ресторан кормит гостей в формате шведской линии, при этом Наталья особо подчеркивает, что в повседневном меню всегда присутствуют блюда Арктической кухни. Есть своя доставка готовых блюд, команда ресторана обслуживает корпоративные мероприятия. Правда, кейтеринг пока востребован не так часто, но с развитием фестивальных проектов выездных заказов становится все больше.

### Особая атмосфера

В Арктических городах чаще всего так и бывает: жизнь здесь бурлит несколько месяцев в году, и то не везде. Благодаря фильму Андрея Звягинцева мир узнал про Териберку, от Мурманска она всего в двух часах езды, летом дорога занимает и того меньше. Соседство с раскрученным арктическим брендом городам-соседям только на руку, что-то и им перепадает от струящегося туда турпотока. Но местные говорят, что и в это место массового паломничества гарантированно без проблем доехать можно не круглый год. Зимой — на очень подготовленном транспорте, что в основном делают самые настойчивые и отчаянные. До Мончегорска доехать куда проще, ведь совсем рядом федеральная

**СТАРАЮТСЯ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ВЛАСТИ, И МЕСТНЫЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ ГИГАНТ. В ИТОГЕ ОБЩИМИ УСИЛИЯМИ УДАЛОСЬ РАСКРУТИТЬ И IMANDRA VIKING FEST, И СПЛАВ ПО ИМАНДРЕ, И МНОГИЕ ДРУГИЕ АКТИВНОСТИ. СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ — ОПОРНАЯ ТОЧКА АРКТИКИ И ЕЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ. ПОД НИХ ТАКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, КАК НАТАЛЬЯ МАЗИЯ, И ОТКРЫВАЮТ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ — В НАДЕЖДЕ, ЧТО ТУРПОТОК БУДЕТ ПОСТОЯННЫМ, А ВМЕСТЕ С НИМ И ИХ БИЗНЕС ОБРЕТЕТ СТАБИЛЬНОСТЬ**

**ОСОБОЕ МЕСТО В АРКТИЧЕСКОМ МЕНЮ ЗАНИМАЕТ ОЛЕНИНА — ЕЕ ЗДЕСЬ ПОДАЮТ В ВИДЕ СТЕЙКА, В САЛАТЕ ПОД БРУСНИЧНЫМ СОУСОМ, В ПОХЛЕБКЕ С ДОБАВЛЕНИЕМ АРОМАТНЫХ СЕВЕРНЫХ ЯГОД, А НА ГАРНИР — СЕВЕРНЫЙ БЭБИ-КАРТОФЕЛЬ, ПРИГОТОВЛЕННЫЙ ПО ОСОБОЙ ТЕХНОЛОГИИ. КОНЕЧНО, ВСЕ ЭТИ РАЗНОСОЛЫ С ЯВНЫМ АРКТИЧЕСКИМ АКЦЕНТОМ РАССЧИТАНЫ НА ЗАЕЗЖИХ ТУРИСТОВ, КОТОРЫЕ НЕТ-НЕТ ДА И ЗАГЛЯНУТ В ЭТОТ МАЛЕНЬКИЙ ГОРОДОК В ПОИСКАХ ТАКОЙ ВОТ ЭКЗОТИКИ**

трасса. Но чем здесь заняться? Наталья Мазия и другие предприниматели уверены, что их город по-своему хорош, вокруг такая красота, одни озера, но гостиничная и другая сервисная инфраструктура не манят остаться здесь хотя бы с одной ночевкой. Туризм в этих краях находится в зачаточном состоянии, гостиниц мало, а уровнем они не выше трех звезд. Но Наталья хочет развивать бизнес в родном городе и верит, что это возможно. Старшей дочери Натальи четырнадцать. Всего в семье растут три дочери, справляться с семейными заботами помогает муж, внимание Натальи сосредоточено на ресторане, он отнимает гораздо больше сил, чем казалось до его открытия. Конечно, родители надеются, что их дело продолжат дочери, верят, что будет оно стабильным и прибыльным. Надежду вселяют и проекты благоустройства, реализованные в городе за последние несколько лет, и фестивальные проекты, которые потихоньку раскручивают в здешних местах, и те, что пока находятся на стадии проработки. Сегодня ставка сделана на проект по созданию загородного многофункционального туристического комплекса «Порт викингов». Он победил в одной из номинаций Всероссийского конкурса проектных команд в сфере государственного управления, разработки и реализации региональных туристических стратегий.

ФБЖ



## Все завозное

### НАТАЛЬЯ МАЗИЯ

Основатель и управляющая ресторана и фудкорта «ИСМО», г. Мончегорск

**“ САМОЕ СЛОЖНОЕ ДЛЯ НАС — ЛОГИСТИКА, НА СЕВЕРЕ С НЕЙ ВСЕГДА НЕПРОСТО, ОСОБЕННО ЕСЛИ РЕЧЬ ИДЕТ О ЗАКУПКЕ РЯДА ПРОДУКТОВ, НАПРИМЕР, ЗЕЛЕНИ. САНКЦИИ КАК ТАКОВЫЕ НЕ СТАЛИ ДЛЯ НАС ОСОБЫМ ВЫЗОВОМ, ДАЖЕ АЛКОГОЛЬ: МЫ ПЕРЕШЛИ НА ПРОИЗВОДСТВО АРКТИЧЕСКИХ НАПИТКОВ, НАСТОЯННЫХ НА МЕСТНЫХ ЯГОДАХ, И ОНИ СТАЛИ НАСТОЯЩИМ ХИТОМ НАШЕГО РЕСТОРАНА.**



# СЕВЕР IN:

## как взглянуть на Север по-новому?

В Мончегорске с нетерпением ждут туристов, но готов ли город к их наплыву? Местный номерной фонд рассчитан на прием порядка 500 человек в сутки. Всего в городе три гостиницы, все прошли сертификацию, хотя не каждой из них присвоили звезды, больше трех звезд не дали никому. Комфорт размещения, уровень сервиса, набор предлагаемых дополнительных услуг вполне соответствуют заявленной звездности (проверено на личном опыте и не на единичном примере). В местных гостиницах ты можешь быть уверен, что цена проживания, а она стартует от 2 500 руб./сутки/человек при одноместном размещении без питания, будет соответствовать заявленному сервису — никаких сверхожиданий, как, впрочем, и эпических провалов.

**Н**омерной фонд Мончегорска весьма разношерстный: гостиниц мало, но есть еще загородные санатории, где в высокий сезон также селятся туристы. Среди городских гостиниц одна стоит особняком — в прямом и переносном смыслах, а ее сегодняшней облик и интерьеры — прямая отсылка к истории города.

### «Ленинград в миниатюре»

Во-первых, дом, где она расположена, — памятник местной архитектуры. В 2021 году он был включен в Единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов РФ. Проект здания создал ленинградский архитектор Давид Бурышкин, его еще называют главным

Использование характерных приемов ленинградской застройки в маленьком городке за Полярным кругом позволяет местным краеведам и экспертам в области архитектуры называть Мончегорск «Ленинградом в миниатюре». Подобное сравнение применимо лишь к советской застройке обоих городов, но туристам, доехавшим до Мончегорска, с гордостью об этом расскажут на каждой экскурсии.



архитектором Балтийского флота. Во многом именно он сформировал архитектурный облик Ленинграда 1920–1950 годов. Использование характерных приемов ленинградской застройки в маленьком городке за Полярным кругом позволяет местным краеведам и экспертам в области архитектуры называть Мончегорск «Ленинградом в миниатюре». Подобное сравнение применимо лишь к советской застройке обоих городов, но туристам, доехавшим до Мончегорска, с гордостью об этом расскажут на каждой экскурсии. Справедливости ради стоит сказать, что здание гостиницы и правда отличается от массива городской застройки советского периода, оно спроектировано с характерными признаками неоклассицизма и вышло нарядным: с башенной композицией, колоннадой, эркером, лепниной и другими украшательскими элементами. Гостиница здесь задумывалась с самого начала на 104 номера, в основном для расселения металлургов, приезжавших работать на комбинат «Североникель» (ныне «Кольская ГМК», Норильский никель). Строить ее начинали в самый канун войны, которая вынудила остановить работы, возобновились они сразу по ее окончании. Сдачу запланировали на 1949-ый, но возникли трудности с финансированием и стройматериалами: в здании провели все коммуникации, но не закончили внутреннюю отделку. Несмотря на это, его быстро заняли различные заводские конторы, рабочие и даже бездомные. Местные власти неоднократно пытались отселить незаконных жильцов, но сделать это удалось только после личного вмешательства Никиты Хрущёва, к которому руководство города обратилось с письмом. Официально своих первых постояльцев гостиница приняла в 1958 году. «С тех пор кто только здесь не останавливался, — рассказывает нынешний владелец гостиницы Денис Левашов. — У нас побывало немало знаменитостей: актеры, известные спортсмены,



## Разноформатный ПОДХОД

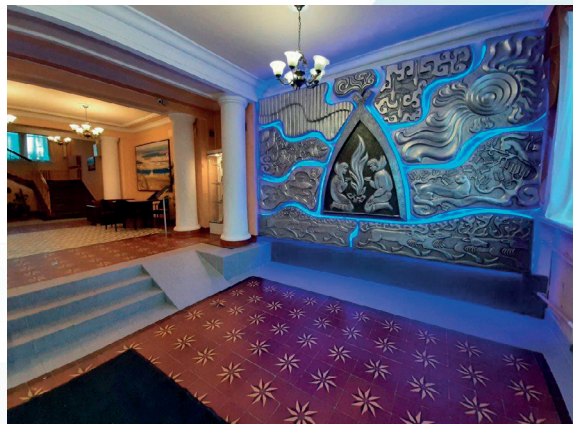
**ДЕНИС ЛЕВАШОВ**

Генеральный директор и учредитель ООО «Ступени»

“ **ТУРПОТОК ГЕНЕРИРУЮТ ФЕСТИВАЛИ, О КОТОРЫХ УЖЕ ХОРОШО ИЗВЕСТНО В РОССИИ. В ПРЕДЫДУЩИЕ ГОДЫ В ГОРОДЕ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ БЫЛО ТУРИСТОВ, ПРИЕЗЖАЛИ В ОСНОВНОМ РАБОЧИЕ. СЕГОДНЯ СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ ПРИВЛЕКАЕТ ГОСТЕЙ В РЕГИОН, НО ТОЛЬКО НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ В ГОДУ, В ОСТАЛЬНОЕ ВРЕМЯ НОМЕРНОЙ ФОНД ЧАСТИЧНО ПУСТУЕТ, ПОЭТОМУ ЕСЛИ МОНЧЕГОРСК И НУЖДАЕТСЯ В ЕГО РАСШИРЕНИИ, ТО НЕ БОЛЕЕ ОДНОГО–ДВУХ ОБЪЕКТОВ ИМЕЕТ СМЫСЛ СТРОИТЬ ИМЕННО В НАШЕМ ГОРОДЕ».**

жили гости из далёкой Кубы — президент Освальдо Дортикос Торрадо и брат Фиделя Кастро. В 1987 году в рамках трёхдневного рабочего визита в Мурманскую область в гостинице останавливались Михаил и Раиса Горбачёвы».





### Историей так и везет

История создания, советское прошлое, архитектурное наследие той эпохи — отличительный признак современного облика «Sever-inn». В гостевом вестибюле первого этажа сохранилось панно, выполненное с помощью чеканки, изображающее сюжеты из жизни народов Севера. Да и формат проживания так и остался здесь смешанный. Когда Денис Левашов и его компаньоны взялись за перепланировку и ремонт, была задача найти в Мончегорске жилье для ста человек, которые приехали на работу по контракту на местный комбинат. Часть из них были с семьями. «Чтобы семейные постояльцы могли подолгу жить в нашей гостинице и обеспечивать свой быт, мы не только обновили интерьеры, но и закупили всю необходимую

технику: микроволновки, холодильники, плиты, отвели место под кухню-столовую, — рассказывает Денис Левашов, генеральный директор и учредитель ООО «Ступени». — Вахтовики по-прежнему останавливаются именно у нас, приезжают они, как правило, на продолжительный период. Наш смешанный формат подходит и им, и обычным туристам, поскольку у нас также есть номера в классическом понимании, к чему привыкло большинство туристов».

### Без диверсификации никак

А еще в этом же здании арендует помещения первых двух этажей малый бизнес: есть здесь и детская школа иностранных языков, и салон красоты, и пиццерия. Последняя — еще один бизнес-проект Дениса Левашова. Его компания стала резидентом Арктической зоны сразу с двумя проектами: запуском пиццерии и придорожным сервисом. Как резиденты Левашов и компаньоны практически выполнили взятые на себя обязательства и планируют расширять оба бизнеса. Что касается гостиницы, то и на нее у команды предпринимателей большие планы. С тех пор как в Арктику поехали туристы, появился смысл обустроить номерной фонд под более требовательного гостя. В 2021-ом собственники «Sever-inn» решили провести частичную реновацию номерного фонда, получили федеральный грант в размере 2,7 млн руб., добавили полтора своих, в итоге в гостинице появились номера повышенной комфортности.

**ГЛАВНОЙ ТРУДНОСТЬЮ НА ПУТИ К МЕЧТЕ ДЕНИС НАЗЫВАЕТ ДОСТУП К ДЕШЕВЫМ ДЕНЬГАМ — В БАНКАХ ТРЕБУЮТ ИМУЩЕСТВО ПОД ЗАЛОГ ИЛИ ЧТО-ТО ЕЩЕ. В БИЗНЕСЕ ДЕНИС НЕ ПЕРВЫЙ ГОД, ТАК ЧТО ДЕЙСТВОВАТЬ БУДЕТ С ОСТОРОЖНОСТЬЮ: ПРИГЛЯДИТСЯ К НОВЫМ ПРОЕКТАМ В ОБЛАСТИ ТУРИЗМА, ПОСМОТРИТ, КАКИЕ УСИЛИЯ ПРЕДПРИМУТ МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ТУРПОТОКА**



сти, что по местным меркам на все четыре звезды может потянуть. «Без поддержки государства и диверсификации бизнеса в проектах, подобных гостиничным, сложно заработать, — комментирует Денис. — Моноформаты у нас пока экономически не выгодны». Хотя, если судить по цифрам среднегодовой загрузки «Sever-inn», которые озвучивает Денис, все не так уж и плохо. В среднем она составляет 60–70%, а с июля по сентябрь достигает 100%. «Турпоток генерируют фестивали, о которых уже хорошо известно в России, — добавляет Денис. — В предыдущие годы в городе практически не было туристов, приезжали в основном рабочие. Сегодня событийный туризм привлекает гостей в регион, но только несколько месяцев в году, в остальное время номерной фонд частично пустует. Поэтому если Мончегорск и нуждается в его расширении, то не более одного–двух объектов имеет смысл строить именно в нашем городе».

### С верой и планами

Сам Денис Левашов вместе с партнерами по бизнесу смотрит в сторону других городов. В интервью ФБЖ он заявил о планах по строительству еще двух гостиниц в регионе, желании упаковать их в единый бренд и раскрутить его должным образом в масштабах страны. Предприниматели ставят себе цель выйти на годовой оборот в миллиард рублей. «Планы вполне реальные, если продолжит развиваться событийный туризм и тури-

## Разноформатный подход

**ДЕНИС ЛЕВАШОВ**

Генеральный директор и учредитель ООО «Ступени»

**“ БЕЗ ПОДДЕРЖКИ ГОСУДАРСТВА И ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА В ПРОЕКТАХ, ПОДОБНЫХ ГОСТИНИЧНЫМ, СЛОЖНО ЗАРАБОТАТЬ. МОНОФОРМАТЫ У НАС ПОКА ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕ ВЫГОДНЫ».**

стические кластеры, — считает Денис. — Туризм в Заполярье будет развиваться, пока ниша не сильно занята, сезон у нас довольно продолжительный — порядка восьми месяцев в году. Есть и северное сияние, и различные виды серфинга, горные лыжи в Кировске, рыбалка на озерах — есть чем завлекать туристов. Конечно, хочется строить для них современную инфраструктуру. Так сложилось, что нам достался исторический объект, в нем невозможно реализовать многие идеи, поэтому хочется построить с нуля». По задумке Дениса, это будет гостиница с четырьмя звездами — как раз таких региону и не хватает, и именно они больше всего востребованы у туристов. Главной трудностью на пути к мечте Денис называет доступ к дешевым деньгам — в банках требуют имущество под залог или что-то еще. В бизнесе Денис не первый год, так что действовать будет с осторожностью: приглядится к новым проектам в области туризма, посмотрит, какие усилия предпримут местные власти по увеличению турпотока. Пока же он намерен под эгидой Агентства развития Мончегорска стать единым городским туроператором, который будет формировать и продавать турпакеты для желающих приехать и отдохнуть в Мончегорске и его округе.

ФБЖ



# Для малого бизнеса — особые условия выживания

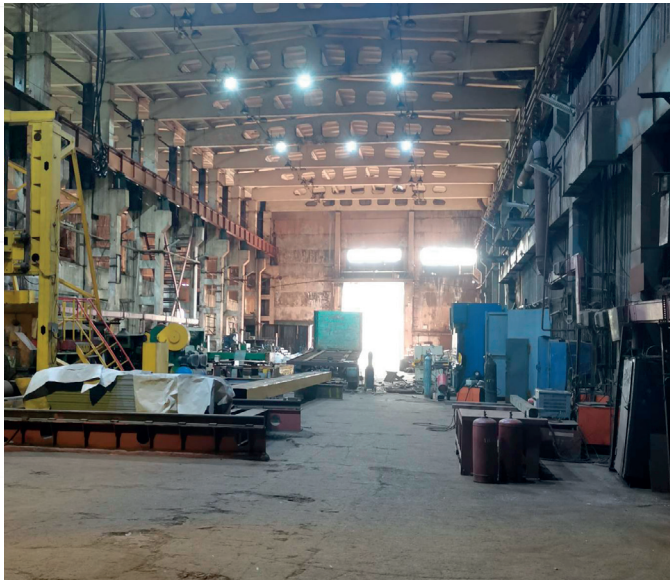
Среди предпринимателей Мончегорска нам очень хотелось найти и поговорить с тем, кто занимается промышленным, производственным бизнесом. С сервисной, гостевой инфраструктурой все более-менее понятно. Есть природные красоты, яркие события и турист, который, несмотря на фрагментарно представленную индустрию гостеприимства, едет за экзотикой крайнего русского Севера. Производство — совсем другое дело. Стартовые вложения больше, экономика сложнее, да и заказчиков поди поищи в малом арктическом моногороде. При этом есть сложная арктическая логистика, не всегда доступные к быстрому подключению коммуникации и кредиты под проценты как везде.

**Д**а, в Арктической зоне действуют преференциальные режимы. Да, они действительно дают массу возможностей, но кому? Один из входных барьеров в особые экономические зоны — сумма собственных вложений, общий объем инвестиций. Наш собеседник Иван Щукин, генеральный директор и учредитель ООО «ПМК «Северная», пока такое не потянет.

**КОМПАНИЯ НЕПЛОХО РАСКРУТИЛАСЬ И УЖЕ ИЗВЕСТНА В МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ И НЕКОТОРЫХ ВИДОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ. НЕДАВНО ИВАНУ УДАЛОСЬ ЗАКЛЮЧИТЬ ДОВОЛЬНО КРУПНЫЙ, ПО ЕГО ОЦЕНКЕ, КОНТРАКТ НА ИЗГОТОВЛЕНИЕ КОНВЕЙЕРНЫХ ЭСТАКАД ДЛЯ УГОЛЬНОГО ТЕРМИНАЛА «ЛАВНА», ПОЯВИЛИСЬ У ЕГО КОМПАНИИ ЗАКАЗЧИКИ ИЗ ДРУГИХ РЕГИОНОВ**

## Старт оказался нелегким

Новый бизнес по производству металлоконструкций и технологического оборудования для горнодобывающего сектора он открыл два года назад. Вместе с семьей Иван живет в соседнем, еще меньшем городе Оленегорске, но промплощадку выбрал в Мончегорске — поближе к «Кольской ГМК», изначально основной расчет и главную ставку делал на заказы от комбината. Присмотрел давно неработавшее предприятие и арендовал его площади — почти четыре тысячи квадратных метров. «Первым делом мы реанимировали оборудование, чтобы можно было начать собственное производство, — рассказывает Иван. — На самом старте мне очень помогли братья. К открытию собственного бизнеса я подошел подготовленным в финансовом плане, но неожиданно в конце 2020 года начался резкий рост цен на сортовой прокат, что привело к заморозке производственной деятельности многих предприятий в России».



Спустя полгода Ивану все-таки удалось запустить производство, пошли первые заказы. Еще через полгода ПМК «Северная» расширила производственные возможности, закупив новое сварочное оборудование и установку для автоматической плазменной резки металла.

### Раstem понемногу

Компания неплохо раскрутилась и уже известна в Мурманской области как производитель строительных металлоконструкций и некоторых видов технологического оборудования. Недавно Ивану удалось заключить довольно крупный, по его оценке, контракт на изготовление конвейерных эстакад для угольного терминала «Лавна» (является составной частью проекта «Комплексное развитие Мурманского транспортного узла»). Появились у его компании заказчики из других регионов: для Яковлевского рудника (Белгородская область, актив «Северстали») компания Ивана изготовила емкость для хранения огнезащитной пропитки для дерева. «В Мончегорске мы единственное крупное производство металлоконструкций с возможностью изготовления до 250 тонн готовых изделий

## А что с господдержкой?



**ИВАН  
ЩУКИН**

Генеральный директор  
и учредитель ООО  
«ПМК «Северная»

“ В ПОИСКАХ ЛЮБОЙ  
ПОМОЩИ Я ДАЖЕ  
С ГУБЕРНАТОРОМ

ВСТРЕЧАЛСЯ, РАССКАЗАЛ ЕМУ  
О ТОМ, ЧТО КРУПНЫЕ ЗАКАЗЫ  
НА МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИИ ДЛЯ  
МУРМАНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ЧАЩЕ ВСЕГО УХОДЯТ В ДРУГИЕ  
РЕГИОНЫ, НА ТОТ ЖЕ УРАЛ. Я

ЗАДАЮСЬ ВОПРОСОМ, ПОЧЕМУ МЕСТНЫЕ ЗАКАЗЧИКИ  
ПЕРЕПЛАЧИВАЮТ ЗА ДОСТАВКУ ИЗ СВЕРДЛОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ, А ЧАСТО И ЗА УСТРАНЕНИЕ БРАКА. МЫ  
ТОЧНО ДЕЛАЕМ НЕ ХУЖЕ УРАЛЬСКИХ МЕТАЛЛУРГОВ,  
И С ДОСТАВКОЙ БЫЛО БЫ ПРОЩЕ И ДЕШЕВЛЕ.  
ВОЗМОЖНО, РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО МОГЛО  
БЫ ПОСПОСОБСТВОВАТЬ НАШЕМУ ПРЯМОМУ ДИАЛОГУ С  
КРУПНЫМИ ЗАКАЗЧИКАМИ ИЗ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ».



в месяц, — рассказывает Иван. — Только за этот год я вложил в бизнес порядка 24 млн рублей. К сожалению, у меня пока не получилось воспользоваться господдержкой и грантами, но я очень надеюсь, что в ближайшее время руководство города Мончегорска и области обратит на нас внимание и поможет с развитием единственного оставшегося крупного завода по производству металлоконструкций в городе».

### Чего ждать от властей?..

Чего Иван ждет от властей, он четко знает. В ближайшее время планирует оформить промышленную ипотеку — хочет выкупить производственную площадку, которую пока арендует, затем планирует провести полную модернизацию мощностей, закупку нового, самого современного оборудования, которое позволит нарастить объем производства до 400–450 тонн в месяц. Пока Иван в поиске соинвестора и на дешевые деньги из госбюджета особо не рассчитывает. «Помощь властей пригодилась бы при оформлении промышленной ипотеки, — добавляет Иван Щукин. — В поисках любой помощи я даже с губернатором встречался, рассказал ему о том, что крупные заказы на металлокон-



струкции для мурманских предприятий чаще всего уходят в другие регионы, на тот же Урал. Я задаюсь вопросом, почему местные заказчики переплачивают за доставку из Свердловской области, а часто и за устранение брака. Мы точно делаем не хуже уральских металлургов, и с доставкой было бы проще и дешевле. Возможно, региональное правительство могло бы поспособствовать нашему прямому диалогу с крупными заказчиками из Мурманской области — такая поддержка точно пригодилась бы. Пока же мы не сидим сложа руки, ищем клиентов сами».

### До крупных заказов надо дорасти

Так, Иван ведет активные переговоры с Кольской ГМК, которая могла бы дать ему гарантированный объем, сбыт. Тем более что производственная площадка ПМК «Северная» находится в 300 метрах от КПП «КГМК», но и здесь все непросто. Все закупки централизованно проходят через тендер — процедура сложная, длинная и заказ не гарантирует, часто в игру вступают перекупщики, которые побеждают только за счет жесткого демпинга. Впрочем, в диалоге с Кольской ГМК есть прогресс, добавляет Иван: впереди у комбината реализация больших проектов, и Иван надеется, что удастся в них поучаствовать. В развитии комбината заинтересован весь Мончегорск — так оно было всегда и пока так и остается.

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПЛОЩАДКА ПМК «СЕВЕРНАЯ» НАХОДИТСЯ В 300 МЕТРАХ ОТ КПП «КГМК», НО И ЗДЕСЬ ВСЕ НЕПРОСТО. ВСЕ ЗАКУПКИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННО ПРОХОДЯТ ЧЕРЕЗ ТЕНДЕР — ПРОЦЕДУРА СЛОЖНАЯ, ДЛИННАЯ И ЗАКАЗ НЕ ГАРАНТИРУЕТ, ЧАСТО В ИГРУ ВСТУПАЮТ ПЕРЕКУПЩИКИ, КОТОРЫЕ ПОБЕЖДАЮТ ТОЛЬКО ЗА СЧЕТ ЖЕСТКОГО ДЕМПИНГА. ВПРОЧЕМ, В ДИАЛОГЕ С КОЛЬСКОЙ ГМК ЕСТЬ ПРОГРЕСС. ВПЕРЕДИ У КОМБИНАТА РЕАЛИЗАЦИЯ БОЛЬШИХ ПРОЕКТОВ, И ИВАН НАДЕЕТСЯ, ЧТО УДАТСЯ В НИХ ПОУЧАСТВОВАТЬ**



Сегодня Мончегорск живет ожиданиями от мощного экономического эффекта крупного проекта АО «КГМК. В рамках проекта «Большая медь» будет построен новый цех по производству меди, его планируют ввести в эксплуатацию в 2025 году. Предприниматели вроде Ивана надеются на субподряды в рамках большой стройки. Местные жители — на новые рабочие места, а казна — на большой объем налоговых поступлений. «Чтобы бизнес успешно развивался, нужны долгосрочные контракты, тогда можно идти в банк с уверенностью в будущем. Ты можешь развиваться и строить планы», — добавляет Иван Щукин. Пока же он исходит из ситуации, которая складывается на его рынке.

### Без излишнего пессимизма

Признать себя пессимистом Иван решительно отказывается, говорит, что жизненная и предпринимательская позиция у него самая что ни на есть активная, но ситуация в экономике страны сдерживает планы по развитию. «Когда начинал бизнес, тоже было непросто, резкий скачок цен на металл пришелся на самый старт моего проекта, — напоминает Иван, — но я все равно рискнул и продолжил дело. Так что пессимистом меня точно не назовешь. Наоборот хочу развиваться именно на Севере, меня не тянет в большой город: наоборот, замечаю, что в поисках свобод-



ных ниш бизнесмены едут к нам в регион. В Мурманской области высокая концентрация промышленности, будем налаживать новые каналы сбыта на месте». В конце нашего разговора спрашиваем у Ивана, по прошествии трех непростых для российской экономики лет как он оценивает масштабы и актуальность инструментов господдержки. Иван говорит, что в итоге промышленный потенциал Севера пока не раскрыт. К решению этой задачи необходимо подойти индивидуально. Да, бизнес по всей стране нуждается в особых условиях кредитования, дешевые деньги всегда нужны, но еще более важно для малого и среднего бизнеса выйти на прямой диалог с крупными заказчиками, и они есть в регионе. Создание таких кооперационных цепочек в Арктике — самый эффективный путь развития промышленного потенциала региона.

ФБЖ



# Неопределенность, недоверие, избирательная поддержка —

## что тормозит развитие IT-индустрии на Урале?

В последние годы IT-сектор стал одним из приоритетов госполитики. С момента введения санкций, которые во многом затронули рынок высоких технологий, российские власти лишь утвердились в своих намерениях развивать отечественные IT-компании, цифровые технологии и инфраструктуру. Отрасль действительно почувствовала и внимание, и поддержку, но даже они не позволили остановить значительные изменения в отрасли. Уральская редакция «Бизнес-журнала» обсудила текущие тенденции в IT-индустрии Урала с ее ведущими игроками.

**С** началом спецоперации IT-сфера стала получать еще больше поддержки: сотрудников освободили от призыва; на всех уровнях, от федерального до муниципального, ввели различные преференции для компаний отрасли — от снижения налоговой и арендной нагрузки до льготной ипотеки и финансовой поддержки конкретных IT-проектов.

### Поддержка есть, гарантий нет

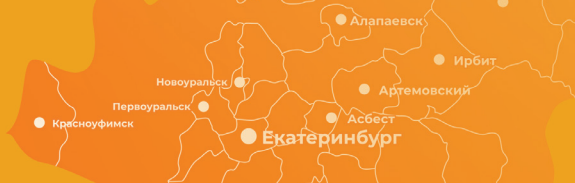
«Я бы разделил меры поддержки на две категории: налоговые, арендные льготы и поддержка отдельных сотрудников, для которых предусмотрена льготная ипотека, отсрочка от призыва, — комментирует Михаил Сродных, генеральный директор СКБ «Контур». — Меры поддержки предприятий, безусловно, действенны и помогают сохранить устойчивость бизнеса в условиях прекращения

поставок и значительного удорожания иностранного оборудования и ПО, необходимого для производства». Объемы поддержки компаний из IT-сектора нужно сохранять и расширять, чтобы сделать их доступными всем айтишникам, заявляет Михаил. Льготные ипотеки доступны не всем айтишникам, отсрочки от мобилизации давались со значительными ограничениями, исходя из уровня образования и других формальных требований. Но больше всего индустрию беспокоит то, что меры эти являются разовыми, поскольку не закреплены законодательно и не подтверждаются никакими официальными документами, кроме ведомственных решений, например, Минобороны. Это лишает уверенности в завтрашнем дне, осложняет бизнес-планирование. Простой вопрос: стоит ли поручать разработчику новый перспективный, долгосрочный проект, если велик риск, что его призовут на военную службу? Из этих вопросов складывается ситуация неопре-



**МАРИЯ  
МЕХОНОШИНА**

«Уральский Бизнес-журнал»



# 70%

## ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

испытали трудности из-за ухода зарубежных IT-компаний с российского рынка. Об этом свидетельствуют данные исследования, проведенного в июле аналитическим центром НАФИ среди 500 представителей малого и среднего бизнеса, представляющего все основные отрасли экономики во всех федеральных округах РФ.

деленности, которая отражается на развитии компаний. Аналогичную тенденцию отмечает и директор компании «Айдеко» Дмитрий Хомутов, а еще он напоминает, что у отрасли нет особой страховки от общих негативных последствий, которые испытывает на себе российская экономика: «Все мы почувствовали последствия и санкций, и спецоперации, и мобилизации. Простой пример: нестабильность валютного курса существенно сказалась на экономике нашего бизнеса, ведь многие комплектующие, скажем, те же аппаратные комплексы мы закупали за валюту у зарубежных поставщиков».

### Кто мог — уехал

Число сотрудников в IT-индустрии в России с момента объявления спецоперации резко сократилось. Как сообщила «Бизнес-Журналу» карьерный консультант онлайн-университета Skypro Диана Дмитриева, особенно ощущается дефицит сотрудников уровней «middle» и «senior». По ее словам, на рынке достаточно младших специалистов, поэтому острая конкуренция за рабочие места заметна лишь в категории

«junior». По словам Дианы Дмитриевой, в ближайшей перспективе ждать кардинальных изменений распределения трудовых ресурсов в сфере высоких технологий не стоит. Нехватка персонала, особенно высококвалифицированного, будет сохраняться, поскольку правительство только запустило льготные программы по обучению и перепрофилированию кадров для IT-отрасли.

Улучшению ситуации явно не способствует массовая «релокация», которая сказалась на IT-отрасли особенно существенно. «Как правило, в России остаются те, кого сдерживают личные обстоятельства: родители, дети, друзья, налаженный быт. Все, кто могли, уехали», — констатирует Дмитрий Хомутов («Айдеко»). По его мнению, причина массового отъезда IT-специалистов — недоверие словам должностных лиц правительства. Кстати, в «Айдеко» число сотрудников, перешедших на удаленную работу, выросло в несколько раз.

### Импортозамещение: хватит ли ресурсов?

Главным образом, российские айтишники покидают страну в составе зару-



бежных компаний. Их уход из России носит масштабный характер. По данным, озвученным порталом «Хайтек», только за первые три месяца с начала спецоперации работу в России приостановили больше двух сотен IT-компаний, связанных с технологиями и data-анализом. По данным исследования аналитического центра НАФИ, проведенного в июле среди 500 представителей малого и среднего бизнеса всех основных отраслей экономики во всех федеральных округах РФ, проблемы с уходом зарубежных интернет-сервисов с российского рынка испытали 70% отечественных компаний. «Особенно критичными для бизнеса оказались уходы Microsoft, SAP, Atlassian, Oracle, AWS, ESET, EPAM, Autodesk, Cisco, IBM, Nvidia — многие из этих вендоров были практически



**БОЛЬШЕ ВСЕГО ИНДУСТРИЮ БЕСПОКОИТ ТО, ЧТО МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ ЯВЛЯЮТСЯ РАЗОВЫМИ, ПОСКОЛЬКУ НЕ ЗАКРЕПЛЕНЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬНО И НЕ ПОДТВЕРЖДАЮТСЯ НИКАКИМИ ОФИЦИАЛЬНЫМИ ДОКУМЕНТАМИ, КРОМЕ ВЕДОМСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ, НАПРИМЕР, МИНОБОРОНЫ. ЭТО ЛИШАЕТ УВЕРЕННОСТИ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ, ОСЛОЖНЯЕТ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

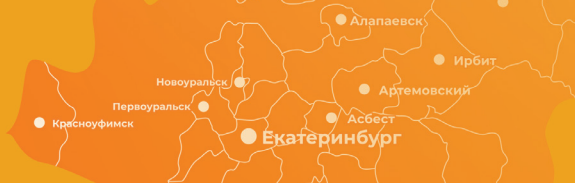
лидерами в своем классе», — комментируют ситуацию эксперты портала «Хайтек».

Исход из России зарубежных компаний-разработчиков должен стимулировать отечественных игроков к созданию россий-

ского IT-продукта. «Возьмем для примера удаленный доступ к компьютеру. Долгие годы синонимом сервиса для этой задачи был TeamViewer. У отечественных разработчиков не было стимула делать свое решение, теперь он появился. Собственно, и решения уже появились», — рассказывает Михаил Сродных, гендиректор СКБ «Контур». Он же отмечает возросший спрос на замещение импортных решений в области видеосвязи, или электронный пропуск для доступа к корпоративным сервисам. «Подобные решения собственной разработки мы уже давно использовали внутри своей компании, — добавляет Михаил Сродных. — Рано или поздно мы бы выпустили их на рынок, из-за ухода зарубежных вендоров пришлось сделать это быстрее, так как появился спрос».

При этом сами же айтишники отмечают среди негативных последствий ухода иностранных IT-гигантов снижение уровня конкуренции, что может сказаться на качестве продукта. «Пользователи будут вынуждены выбирать отечественные решения не потому, что они качественные, а потому, что зарубежные им недоступны. Надеюсь, что конкуренция внутри российского рынка нивелирует этот риск», — говорит Михаил Сродных.

Дмитрий Хомутов («Айдеко») отмечает, что перспективы по импортозамещению у российских компаний выросли, однако и



проблем прибавилось: закрылись многие зарубежные рынки, у заказчиков начались проблемы с бюджетами на цифровизацию и внедрение высоких технологий.

Проблемы с платежеспособностью подтверждает и опубликованное недавно исследование компании «Спарк Интерфакс». Авторы отмечают «определенные негативные тенденции в области платежей, выражающиеся в ускорении темпов роста просроченной кредиторской и дебиторской задолженности, а также задолженности по займам и кредитам». Тем не менее, отмечают исследователи, уровень просрочки остается незначительным. Доля компаний с Индексом платежной дисциплины «Высокий риск» выросла несущественно — до 5,5% в июне 2022 г. (5,0% в феврале).

### Планы на будущее: краткосрочный горизонт планирования

Неопределенность во внешнеполитической и экономической ситуации вносит коррективы в планы уральских IT-гигантов. «Горизонт планирования на сегодня — конец года, не больше, прогнозы можно строить с большой осторожностью, — говорит Дмитрий Хомутов. В планах — развивать продукты, выходить на зарубежные рынки. Даже несмотря на рост отечественного рынка, его стабильность и предсказуемость оставляют желать лучшего. «Черные лебеди» кружат над ним огромной стаей». Михаил Сродных (СКБ «Контур») рассказал, что его компания придерживается прежней стратегии развития: «Мы строим экосистему продуктов для бизнеса и отдельных его сегментов, помогаем бизнесу быть эффективнее и расти. Стратегические направления тоже не изменились: импортозамещающие продукты, которыми мы в этом году активно занимаемся, укладываются в те векторы, которые мы выбрали для себя раньше».

## Могли — уехали



**ДМИТРИЙ ХОМУТОВ**

«Айдеко»



**КАК ПРАВИЛО, В РОССИИ ОСТАЮТСЯ ТЕ,**

**КОГО СДЕРЖИВАЮТ ЛИЧНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА: РОДИТЕЛИ, ДЕТИ, ДРУЗЬЯ, НАЛАЖЕННЫЙ БЫТ. ВСЕ, КТО МОГЛИ, УЕХАЛИ»**

За последние несколько кризисных лет IT-сектор доказал, что является одним из ключевых драйверов современной экономики. В ходе последних событий индустрия также проявила повышенную чувствительность как к глобальным изменениям вовне, так и к происходящему внутри страны, сработала фактически барометром общественных настроений в одном из самых продуктивных, обеспеченных и перспективных сегментов российского общества. Впрочем, как бы ни штормило отрасль изнутри, какие бы удары она на себя ни принимала, пока ей удастся сохранить тенденцию к росту. Так, согласно недавнему исследованию компании «Спарк Интерфакс», в июне оборот российского IT-сектора увеличился в полтора раза по сравнению с началом года. Чтобы выразить здоровый оптимизм, основания есть, впрочем, цыплят по осени считают, а бизнес-успехи компаний — по годовому балансу. Дождемся итоговых цифр за весь такой неоднозначный 2022-ой год, который принес IT-индустрии и взлеты, и падения, и разочарования, и надежды, которые, впрочем, еще надо оправдать.

ФБЖ



# Торговые центры Екатеринбурга:

## «Выздоровление» после пандемии и новые проблемы

Торговые центры Екатеринбурга, начав восстанавливаться после пандемии, в этом году столкнулись с новыми трудностями. В феврале из-за изменения внешнеполитической ситуации с торговых площадок стали уходить многие зарубежные арендаторы. Осенью поток клиентов вновь снизился, отмечают участники рынка. «Уральский Бизнес-журнал» узнал, удастся ли торговым центрам региона заполнить опустевшие площади, и каких показателей посещаемости они ждут в ближайшем будущем.



**П**о данным федеральной компании Focus Technologies, в среднем в ТЦ Екатеринбурга поток посетителей в этом году ниже примерно на 10%, чем в прошлом. «Mall Index, рассчитываемый компанией Focus Technologies, отражает изменение количества посетителей на единицу площади торговых центров. Для качественных ТЦ региона (учитываются и Екатеринбург, и область) по итогам периода с января по середину ноября он оказался на 10% ниже показателя аналогичного периода 2021 года и на 24% ниже показателя аналогичного периода 2019 года», — рассказал «Бизнес-журналу» руководитель направления исследований и консалтинга Focus Technologies Михаил Васильев. — Могут сказать, что в целом картина

с динамикой среднедневной аудитории торговых объектов региона пока не изменилась, какого-то кардинального перелома ситуации не наблюдается».

### Спад, да не у всех

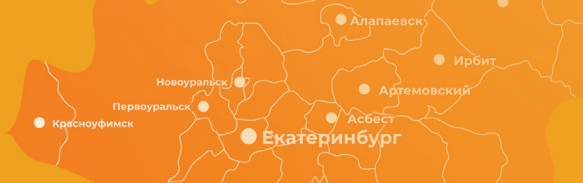
Небольшое сокращение отставания от уровня 2021 года в последние недели ноября эксперт Focus Technologies связывает с эффектом низкой базы, так как в прошлом году в это время вводились ограничения на посещение объектов торговли из-за роста заболеваемости ковидом. В целом же, основными факторами, ограничивающими посещаемость торговых центров, по словам Васильева, остаются снижение доходов россиян и меньшее количество магазинов международных брендов, часть из которых ушли с российского рынка либо приостановили деятельность.

Впрочем, ситуация на рынке непродовольственного ретейла неоднородна. Так, гендиректор



**МАРИЯ  
МЕХОНОШИНА**

«Уральский Бизнес-журнал»



ТРЦ «Гринвич» и «Пассаж» Дмитрий Сарапульцев в разговоре с «Бизнес-журналом» отметил, что оба объекта сохранили трафик на уровне прошлого года, а в отдельные периоды превышали его. Так, «Пассаж» в августе показал прирост в 100 тысяч посетителей к прошлому году. «Гринвич» в августе посетили более полутора миллионов человек, что стало рекордным показателем для этого ТРЦ в текущем году, — говорит Дмитрий Сарапульцев. — Во второй половине сентября трафик чуть просел, однако в целом на показатели посещаемости по году это не слишком повлияет».

### Работа в штатном режиме

Что касается арендаторов, то сейчас в «Гринвиче» пустует около 20% площадей. «Что-то заморожено, что-то ремонтируется, но для действующих магазинов, которые умеют работать, эта ситуация в плюс. Это значит, что те, кто открыты, получили на 20% больше посетителей», — отмечает Сарапульцев. По его мнению, трафик теряют центры, находящиеся на окраинах. «Екатеринбург — город компактный. «Гринвич» и «Пассаж» — в центре, до них легко добраться. По наполнению торговых центров, расположенных на окраинах, может быть то же самое, но у них нет кинотеатров, больших фуд-кортков с широким выбором, как у нас, да и формат попроще, в основном фаст-фуд, тогда как в торговых центрах в центре представлены рестораны разной ценовой категории», — отмечает он.

**ПРЕДСТАВИТЕЛИ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДОК ОЖИДАЮТ, ЧТО В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ПУЛ АРЕНДАТОРОВ ЗНАЧИТЕЛЬНО «ОБРУСЕЕТ». СТАВКУ НА РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПЛАНИРУЕТ СДЕЛАТЬ ТРЦ «ГРИНВИЧ». В ЧАСТНОСТИ, В МАРТЕ ЗДЕСЬ ПЛАНИРУЕТСЯ ОТКРЫТЬ НОВЫЙ УНИВЕРМАГ РОССИЙСКИХ ДИЗАЙНЕРОВ, ГДЕ БУДЕТ ПРЕДСТАВЛЕНО ОКОЛО 200 ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ**

О стабильном трафике посетителей в этом году рассказала и Анастасия Нехай, сотрудница отдела аренды ТРЦ «Метраполис». «Поток посетителей в среднем по году не только не упал, но и незначительно вырос. Конечно, последние события не могли не повлиять на изменения в показателях посещаемости: к примеру, во второй половине сентября мы заметили незначительное снижение посещаемости, но это было временное явление, и сейчас трафик восстановился», — сообщила она.

Что касается арендаторов, по словам Нехай, в «Метраполисе» пустует около 15% от общего числа площадей, что для ТЦ

**15%**

**ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ПЛОЩАДЕЙ**

пустует в ТРЦ «Метраполис», что является вполне штатной, рабочей ситуацией.



является вполне штатной, рабочей ситуацией. «Самый пик отказа от аренды пришелся на пандемию — конец 2020-го — начало 2021 года. Сейчас ситуация выровнялась. Основные наши арендаторы — это местные предприниматели, поэтому внешнеполитическая ситуация на нас не повлияла», — пояснила соотрудица ТЦ.

Неплохо обстоят дела и в ТРЦ «Фан-Фан». В четырехэтажном здании в аренду сдаются всего четыре небольших помещения на первом и последнем этажах, на втором и третьем все занято, как рассказали в администрации ТРЦ.

### «Обрусение» ТРЦ и ставка на «своих»

Представители торговых площадок ожидают, что в ближайшее время пул арендато-

## 2-е место

### В ВРП ОБЛАСТИ

занимает доля торговой отрасли, по словам и. о. министра экономики и территориального развития региона Татьяны Gladковой.

ров значительно «обрусееет». Ставку на российских производителей планирует сделать ТРЦ «Гринвич». В частности, в марте здесь планируется открыть новый универмаг российских дизайнеров, где будет представлено около 200 отечественных производителей. Из зарубежных возможно появление турецких брендов, а вот индийские и

китайские компании заходить в ТЦ пока не планируют.

ТРЦ «Мегаполис» у Южного автовокзала, который всегда придерживался политики активного взаимодействия с местным малым бизнесом, также намерен продолжить привлекать екатеринбургских арендаторов. Закончить год здесь планируют с показателями, близкими к прошлогодним.

Отметим, что, несмотря на довольно стабильную ситуацию с посещением объектов недовольственного ретейла, свердловские власти в ноябре этого года приняли решение продлить на 2023–2024 годы действие налоговых льгот для ряда административных, деловых и торговых центров. Законопроект приняло региональное заксобрание.

«Налоговые преференции распространяются на административные, деловые и торговые центры, налоговая база в отношении которых определяется как кадастровая стоимость. Для отдельных категорий налогоплательщиков снижение налоговой ставки на 2023–2024 годы составит 50%–25%», — проинформировала пресс-служба ЗакСО. По словам и. о. министра экономики и территориального развития региона Татьяны Gladковой, преференция доказала свою эффективность, с началом ее действия совокупный объем поступлений в консолидированный бюджет региона от данной категории плательщиков показал рост в среднем на 12%. Доля торговой отрасли занимает второе место в ВРП области, отметила она.

ФБЖ



Небольшое сокращение отставания от уровня 2021 года в последние недели ноября эксперты Focus Technologies связывают с эффектом низкой базы, так как в прошлом году в это время вводились ограничения на посещение объектов торговли из-за роста заболеваемости ковидом. В целом же, основными факторами, ограничивающими посещаемость торговых центров, остаются снижение доходов россиян и меньшее количество магазинов международных брендов, часть из которых ушли с российского рынка либо приостановили деятельность.

# СПЕЦПРОЕКТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

УРАЛ **БИЗНЕС**  
журнал

ОФОРМИ  
ПОДПИСКУ НА ИЗДАНИЕ,  
ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ!



## ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ

[pressa.ru/ru/magazines/federalnyj-biznes-zhurnal#](http://pressa.ru/ru/magazines/federalnyj-biznes-zhurnal#)



## НА САЙТЕ

[ural.business-magazine.online](http://ural.business-magazine.online)

в разделе «ПОДПИСКА»



## ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ

Запрос на

[podpiska@business-magazine.online](mailto:podpiska@business-magazine.online)

# 59₽

Цена за  
электронную  
версию одного  
номера

## ОСНОВНАЯ ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



ВЛАДЕЛЬЦЫ БИЗНЕСА



ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ



УПРАВЛЯЮЩИЕ СОБСТВЕННИКИ

[VK.COM/BUSINESSMAGAZINE.URAL](https://vk.com/businessmagazine.ural) [T.ME/BUSINESSMAGAZINE\\_URAL](https://t.me/businessmagazine_ural) [OK.RU/GROUP/60093447864409](https://ok.ru/group/60093447864409)

ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ РЕДАКЦИЯ +7 (495) 727-01-67

Реклама. 12+



# Созвездие больших и малых:

## Екатеринбургская агломерация тиражирует новые практики управления

Одна из общемировых тенденций современного пространственного развития — концентрация населения и экономики в крупнейших городских агломерациях. В Российской Федерации их около 40, и в большинстве из них количество жителей устойчиво растет. У такого положения дел масса негативных последствий. Основные — высокий уровень межрегионального неравенства и недостаточное количество центров экономического роста. Другими словами: где-то жизнь бурлит, экономика развивается, а где-то замирает. Как правило, за пределами крупных городов фиксируется низкий уровень предпринимательской активности и комфортности городской среды. Несбалансированное пространственное развитие РФ призвана скорректировать Стратегия пространственного развития России до 2025 года, принятая правительством РФ еще в 2019-ом году. Одним из пилотных городов для ее реализации стал Екатеринбург.

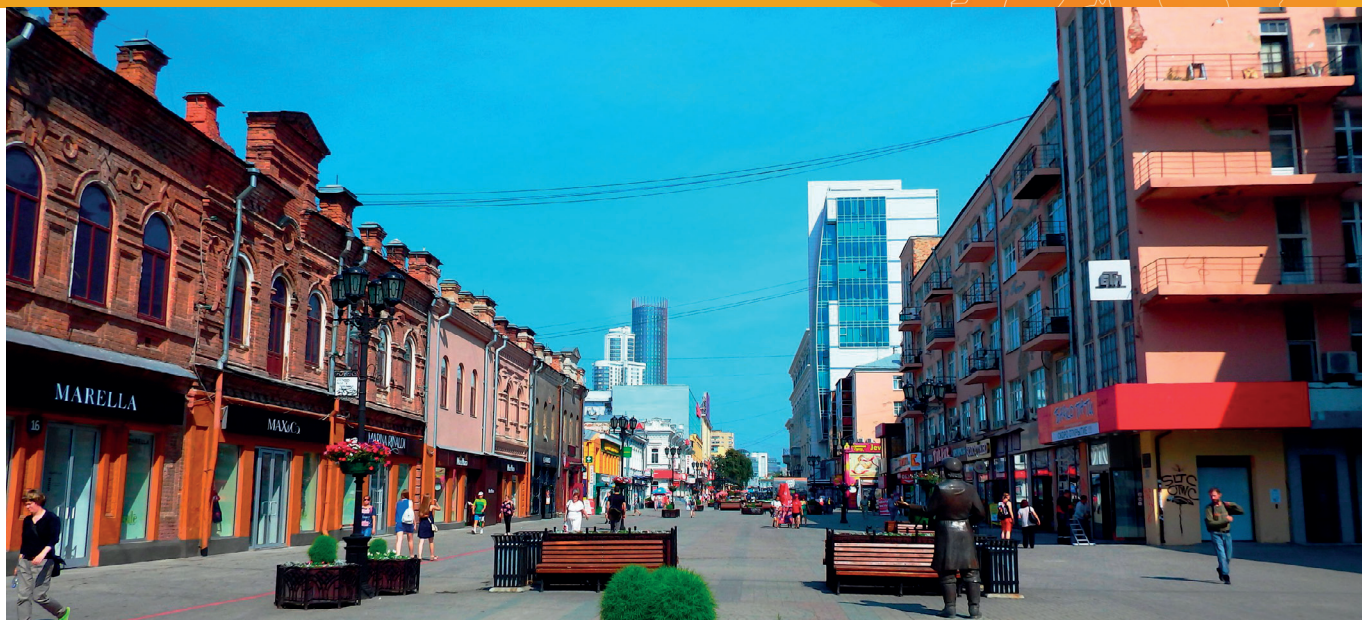
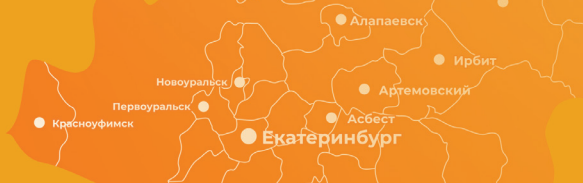


**АННА  
РУССАМИ**

«Уральский  
Бизнес-журнал»

**Е**катеринбургская агломерация является одной из крупнейших и экономически развитых в стране и фактически уступает по масштабу только Московской и Санкт-Петербургской. Она включает четырнадцать муниципальных образований. За последние шестьдесят лет население Екатеринбургской агломерации выросло практически вдвое. По ряду экспертных оценок, прирост жителей на данной тер-

ритории в ближайшие двадцать лет может составить от 125 до 870 тысяч человек. При этом распределение численности по муниципальным образованиям будет неравномерным. Каковы при этих вводных перспективы развития Екатеринбургской агломерации, что влияет на пространственное развитие городов, и как ими управлять эффективно? Об этом — наш материал с Общероссийского форума



стратегического развития «Города России 2030», который прошел в Екатеринбурге.

На повестке дня важные вопросы: каким должно быть эффективное управление пространственным развитием страны, как сформировать новые подходы к управлению городами, какими должны быть факторы успеха пространственного развития территорий.

Агломерации дают мощный стимул экономического роста территорий, а потому агломерационные процессы будут только нарастать. Екатеринбург — одно из ярких тому доказательств. Неслучайно уральская столица была выбрана в качестве пилотной площадки для апробации новых принципов территориального планирования. «Екатеринбург обладает мощным потенциалом агломерационного развития: у него высокий уровень промышленной и инфраструктурной развитости, сильные региональные и муниципальные команды управленцев», — заявил на Форуме заместитель министра экономического развития РФ Дмитрий Вахруков. При этом он также дал понять, что «формируя и реализуя агломерационные задачи, придется пожертвовать частью муниципального суверенитета».

## В основе Генплана



**АЛЕКСЕЙ ОРЛОВ**

Мэр Екатеринбурга

“ **КОНЦЕПЦИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УРАЛЬСКОЙ**

**СТОЛИЦЫ ОХВАТЫВАЕТ ПЕРИОД ДО 2045 ГОДА И ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВОЙ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ГЕНПЛАНА ЕКАТЕРИНБУРГА, — ЗАЯВИЛ МЭР ГОРОДА АЛЕКСЕЙ**

**ОРЛОВ. — ЕЕ КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА — РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНОЙ И ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК ОСНОВЫ ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕКАТЕРИНБУРГА».**

### Никакого неравенства!

На примере той же Екатеринбургской агломерации видно, что изначально города поставлены в неравные условия развития: одни обладают большей ресурсной базой, дру-



## ГЛАВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ: «Города России — основа устойчивого развития страны»



# 1117

## СТОЛЬКО ГОРODOV

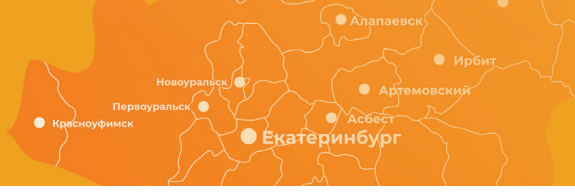
в Российской Федерации, в них проживает около 75% всего населения страны. 115 городов находятся на территории Уральского федерального округа.

гие меньшей, более развитой транспортной связанностью и доступностью, что сказывается и на темпах их экономического развития. При этом сама Стратегия задумывалась как инструмент сглаживания неравенства территорий. И сегодня чиновники из правительства напоминают местным властям: важно, чтобы инфраструктурные особенности территорий и их текущее состояние не повлекли усугубления социального неравенства населения.

Именно выравнивание условий жизни людей и социально-экономического развития регионов — одна из целей Стратегии национальной безопасности. Ключевая задача агломерационного подхода — формирование новой парадигмы пространственного планирования, выход за административные границы муниципалитетов, который, на самом деле, уже произошел естественным путем. Сегодня административные границы не определяют рынок труда, инфраструктурную карту развития территорий, как это было раньше. Поэтому формирование

агломерации и выбор приоритетов осуществляются, исходя из экономического эффекта, который можно получить при правильном подходе к нарезке территорий. Эти подходы и отрабатываются в рамках пилотирования. Практики, признанные успешными, лягут в основу изменений бюджетного и пространственного планирования городов.





## Существенный прирост и миграция

В РФ 1 117 городов, в которых проживает около 75% населения страны. На территории Уральского федерального округа 115 городов. Общая численность населения трудоспособного возраста Екатеринбургской агломерации составляет в среднем от 50 до 60 %, а экономически активного — от 47 до 55 %. Человеческий потенциал — главный экономический ресурс региона. Он же формирует один из основных вызовов для агломерации в целом и Екатеринбурга в частности — регион нуждается в увеличении количества рабочих мест и их доступности. Рост населения, внутренней, маятниковой миграции, внешнего притока мигрантов ставят перед местными властями другую сверхзадачу — расширение и совершенствование транспортной инфраструктуры как внутри агломерации, так и на подъездах к ней.

### Разгрузить = перераспределить

«Уральская столица расположена в большом международном транспортном коридоре, где присутствуют значительный пассажиро- и грузопоток», — расставляет акценты Сергей Шутов из «Мастерской генерального плана», которая разрабатывала «Концепцию территориального развития городского округа — муниципального образования «город Екатеринбург» в Екатеринбургской агломерации». В итоге была предложена транспортная система, включающая два направления. С одной стороны — строительство двух колец магистральной скоростной улично-дорожной сети, что позволит решить проблему транзитного трафика. В периметре этого транспортного каркаса предполагается строительство транспортно-логистических центров (ТЛЦ). В рамках второго направления идет разработка агломерационных веток. В частности, рассматривается

## Тиражируя успешные практики



**ВЛАДИМИР ЯКУШЕВ**

Полпред президента в Уральском Федеральном округе



**СОСЕДНИЕ С КРУПНЫМИ АГЛОМЕРАЦИЯМИ**

**МУНИЦИПАЛИТЕТЫ МОГУТ УСПЕШНО ПРИМЕНЯТЬ ПОЗИТИВНЫЕ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА ПО РАЗВИТИЮ ГОРОДОВ И РЕШЕНИЮ ВОПРОСОВ НАСЕЛЕНИЯ. КАЖДЫЙ ГОРОД ИМЕЕТ СВОЮ СПЕЦИФИКУ,**

**НО КАЧЕСТВО ЖИЗНИ В НИХ НЕ ДОЛЖНО ОТЛИЧАТЬСЯ, И ЭТО НАПРЯМУЮ ЗАВИСИТ ОТ ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ МЕСТНЫЕ ВЛАСТИ. БАЗОВЫЙ НАБОР УСЛУГ И СЕРВИСОВ ДОЛЖНЫ ПОЛУЧАТЬ ВСЕ ГРАЖДАНЕ, НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, ЖИВУТ ОНИ В ГОРОДЕ-МИЛЛИОННИКЕ ИЛИ В ПОСЕЛКЕ ГОРОДСКОГО ТИПА».**

возможность запуска городского электропоезда через микрорайоны Солнечный, Академический и другие. Логичным продолжением должно стать продление существующей и строительство второй и третьей веток метрополитена. Ведется речь и о расширении трамвайной сети. Запуск движения на маршруте Екатеринбург – Верхняя Пышма уже доказал верность подобного подхода, неслучайно сегодня обсуждается идея его продления до Среднеуральска и создание транспортно-пересадочных узлов. В планах есть и развитие железнодорожной сети: реконструкция Екатеринбургского



железнодорожного узла, строительство ТЛЦ «Седельниково» и «Уральский», развитие высокоскоростных магистралей, например, Челябинск – Екатеринбург и ряд других проектов. В «Мастерской генерального плана» уверены, что все эти проекты повысят мобильность жителей Екатеринбургской агломерации, связанность территорий и обеспечат равномерное распределение трафика.

### Реализуя возможности

«Концепция территориального развития уральской столицы охватывает период до 2045 года и является основой для разработки нового Генплана Екатеринбурга, — заявил мэр города Алексей Орлов. — Ее ключевая задача — развитие транспортной и инженерной инфраструктуры как основы жизнеобеспечения Екатеринбурга». Также он добавил, что, несмотря на все изменения в стране и мире, вопросы эффективного



управления городами не теряют своей актуальности, но требуют переосмысления и корректировки в подходах.

Свердловская область — регион больших возможностей. Их реализация требует от региональных властей обеспечить связанность территорий внутри агломерации и создать транспортный каркас подъездных и транзитных транспортных коридоров вокруг нее. Только при этом условии можно рассчитывать на активное развитие агломерации в целом. Реализации экономического потенциала столь крупного региона должен способствовать еще один крупный инфраструктурный проект — «Сухой порт». Вице-губернатор Свердловской области Олег Чemezov уверен, что его реализация позволит Свердловской области стать крупнейшим транспортно-логистическим хабом в стране.

«Одна из задач подобных форумов — обмен лучшими практиками, — уверен полпред президента в Уральском Федеральном округе Владимир Якушев. — Каждый город имеет свою специфику, но качество жизни в них не должно отличаться, и это напрямую зависит от инструментов, которые используют местные власти. Базовый набор услуг и сервисов должны получать все граждане, независимо от того, живут они в городе-миллионнике или в поселке городского типа».

ФБЖ

## Пойти на жертвы



**ДМИТРИЙ  
ВАХРУКОВ**

Заместитель министра  
экономического  
развития РФ

“ **ЕКАТЕРИНБУРГ  
ОБЛАДАЕТ МОЩНЫМ  
ПОТЕНЦИАЛОМ  
АГЛОМЕРАЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ: У НЕГО ВЫСОКИЙ  
УРОВЕНЬ ПРОМЫШЛЕННОЙ И  
ИНФРАСТРУКТУРНОЙ РАЗВИТОСТИ,  
СИЛЬНЫЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ  
И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ**

**КОМАНДЫ УПРАВЛЕНЦЕВ. ФОРМИРУЯ И РЕАЛИЗУЯ  
АГЛОМЕРАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ, ПРИДЕТСЯ ПОЖЕРТВОВАТЬ  
ЧАСТЬЮ МУНИЦИПАЛЬНОГО СУВЕРЕНИТЕТА».**



**РАВИ  
ФОРУМ**

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ ПО ВЕТРОЭНЕРГЕТИКЕ

8–9 декабря / Москва

**2022**

Главное событие, которое ежегодно собирает на одной площадке лидеров и практиков ветроиндустрии

## Приглашаем на Форум 2022

- Поставщиков компонентов и производителей оборудования для ВЭУ, готовых к локализации
- Компании, занимающиеся конструированием и производством ветрогенераторов
- Проектные и строительные компании, готовые развиваться в компетенциях ВЭС
- Нефтегазовые и энергетические компании, которые готовы развивать ветроэнергетику как отдельное направление
- Химические и металлургические компании, чей интерес — снижение углеродного следа их предприятий
- Компании, занимающиеся обслуживанием и сервисом ВЭС
- Логистические и крановые компании
- Компании заинтересованные в покупке и переходе на зеленую энергию



РЕКЛАМА. 18+

Полная информация и регистрация  
[WWW.RAWI.RU/FORUM](http://WWW.RAWI.RU/FORUM)

Организатор



РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ  
ВЕТРОИНДУСТРИИ



## НОВОСТНЫЕ СИСТЕМЫ

# С ВАС — НОВОСТИ С НАС — СИСТЕМА,



### Услуги в области IT

- Работаем по проекту
- Веб-разработка
- Бэкенд и интеграции любой сложности
- Проектирование архитектуры и управление процессами

### Специализация

- **портальные решения:** Интранеты/b2b/личные кабинеты;
- **web:** новостные порталы, маркетплейсы и высокие нагрузки;
- **enterprise:** сложные и большие ИТ-системы на PHP или Java

Мы разрабатываем проекты на PHP, Java, Objective-C, JavaScript.

Используем базы данных MySQL и PostgreSQL.

Работаем с фреймворками, Yii, Angular JS, Angular 2+, React, Vue.js, ReactNative.

Легко справляемся с большими нагрузками, сложными интеграциями и уязвимостями.

**>10**  
лет на рынке

**> 50**  
сотрудников

**> 10**  
интернет-СМИ

**Партнерская  
программа**

### Почему вам нужны именно мы?

# 1

#### Собственная серверная система хранения и обработки данных

Минимум забот и затрат как на первоначальном этапе, так и в дальнейшем.

# 3

#### Полная техническая поддержка

Кто-то сломал? Мы тут же починили. Также наш специалист ответит на все вопросы, чтобы исключить проблемы в дальнейшем.

# 2

#### Максимальный уровень защиты от DDoS-атаки

Ваш сайт продолжит стабильную работу даже при самой мощной атаке. Проверено! Или «Орда хакеров»? А нас — рать! Отобьем, починим».

# 4

#### Система администрирования и управления

Удобная и простая в использовании «админка» с функцией фоторепортажа, возможностью загрузки видео из разных источников, в том числе с использованием сервисов «Яндекс».

**newssystems.ru**

**+7 (930) 791 0149**