ISSN 1819 267X
26006

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
БИЗНЕС
ЖУРНАЛ
#6 (89) 2026
BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE



ДМИТРИЙ МИЛЯЕВ
Губернатор Тульской области

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ
СТАНЕТ ЛИ СПАСЕНИЕМ СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ? с. 4

БЕЗ ПРАВА НА ОШИБКУ:
СТРОЙКА ПЕРВОЙ В СТРАНЕ ВСМ ВХОДИТ В «ГОРЯЧУЮ» ФАЗУ с. 20

ТЕМА НОМЕРА: ГЧП с. 24

МЫСЛИМ ИНФРА-СТРУКТУРНО

В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ БИЗНЕС ПОМОГАЕТ СЕМЬЯМ, А ВЛАСТЬ — БИЗНЕСУ
с.52

«КВАЛЫ», ИНСТИТУЦИОНАЛЫ ИЛИ «ФИЗЮРИКИ»:
КТО ПОДАРИТ СТАБИЛЬНОСТЬ ФИНАНСОВОМУ РЫНКУ? с. 69

ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА:
НА КАКУЮ ПОМОЩЬ МОГУТ РАССЧИТЫВАТЬ ТУЛЬСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ с. 96

ПОДНЕБЕСНЫЙ МАЙ
ЭКОНОМИКА ЦФО С АЛЕКСАНДРОМ ПИРОГОВЫМ с. 98



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.

EASTUNION
Business Aviation

Beechcraft | Cessna
TEXTRON AVIATION
AUTHORIZED SALES REPRESENTATIVE

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

Eastunion.ru

Реклама. 16+

БИЗНЕС
ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

business-magazine.online

№6 (89) июнь 2026

Федеральный номер:
• дата выхода печатной версии — 01.06.2026
• дата выхода цифровой версии — 02.06.2026

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 удостаивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.
• отпечатанный тираж — 15 000 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 б, 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

Коммерческий руководитель: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Грызлова

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.

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

center@business-magazine.online

- Московская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Воронежская область
- Ивановская область
- Калужская область
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

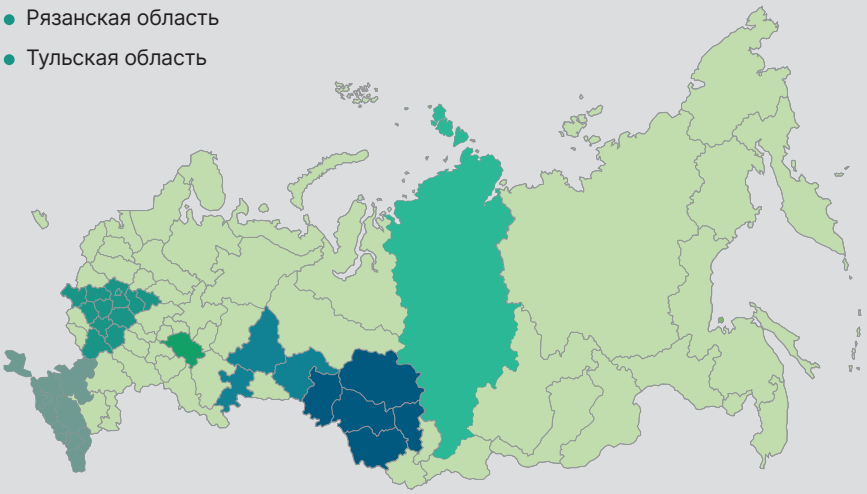
ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

Kazan@business-magazine.online

- Казань



«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

siberia@business-magazine.online

- Кемеровская область
- Алтайский край
- Красноярский край
- Новосибирская область
- Омская область
- Томская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

yug@business-magazine.online

- Краснодарский край
- Ставропольский край
- Ростовская область
- Республика Адыгея
- Республика Дагестан
- Республика Ингушетия
- Кабардино-Балкарская Республика
- Карачаево-Черкесская Республика
- Республика Северная Осетия – Алания
- Чеченская Республика
- Республика Крым и город Севастополь

НИШИ И РЫНКИ

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЛОГИСТИКА

КАК ТОРГОВАТЬ, КОГДА МИР ХОЧЕТ ВОЕВАТЬ



4 Вот и лето пришло, а Ормузский пролив, скорее всего, так и останется «запечатанным». Мы начинали готовить этот номер в конце апреля — блокада в районе Персидского залива только началась. Мы сдаемся в печать в конце мая — американцы снова разрешили РФ торговать нефтью без оглядки на санкции, потому что напряженность вокруг нефтепоставок сохраняется. Трамп слетал в КНР, и после его визита заговорили о рисках блокады еще двух транспортных артерий — Малаккского и Тайваньского проливов. Оба являются важнейшими звеньями глобальной цепи поставок. Торговля между странами стала слишком уязвима; как сказал один из спикеров Международного транспортно-логистического форума, логистика сегодня отстает от геополитики. И возникает резонный вопрос: как торговать, когда многие хотят воевать? Рассказываем о том, как РФ собирается выстраивать логистический суверенитет и при этом конкурировать на международной логистической карте.

ТЕМА НОМЕРА

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО

МЫСЛИМ ИНФРАСТРУКТУРНО

32 В чьих интересах такой формат партнерства инвесторов и государства? Почему бизнесу важно и полезно научиться мыслить инфраструктурно — анализируем ГЧП со всех сторон с помощью аналитики и экспертов из Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК). Вместе с ее руководителем Игорем Ковалем пытаемся ответить на вопрос, можно ли сегодня в условиях торможения экономики и прочих глобальных вызовов утверждать, что время инфраструктуры пришло.

40 Страх компаний в отношение ГЧП базируется и паразитирует на предубеждениях, накопившихся за двадцать лет, что существует и развивается в РФ соответствующий формат реализации инфраструктурных проектов. Эксперт номера развеивает некоторые из мифов, рассказывает о том, какую методику оценки проектов ГЧП выработали в его компании, и дает практические рекомендации, с чего начать анализ финансовой составляющей инфраструктурного проекта.



48 В продолжение темы номера — экспертный кейс о том, почему стагнирует ГЧП, чем подобная тенденция опасна для экономики, и чего не хватает для взрывного роста интереса бизнеса к государственно-частному партнерству. Анализируем, что ждёт рынок инфраструктуры РФ, который сейчас оказался на перепутье.

СУПЕРУСКОРЕНИЕ: ВСМ — МЕГАПРОЕКТ «НА МАКСИМАЛКАХ»

20 Без права на ошибку: с началом лета стройка первой в России ВСМ входит в «горячую» фазу. Вместе с экспертами выясняем, каковы риски у мегапроекта, реализуемого на пределе всех возможностей, анализируем ВСМ-неудачи других стран и разбираем финансовую и юридическую архитектуру самой дорогостоящей инфраструктурной инициативы в современной российской истории.

В ФОКУСЕ **ТЕХНОЛОГИИ**

СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ: ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ БОЯТСЯ ИИ

62 Одна из «горячих» тем текущей информповестки — искусственный интеллект. Он повсюду: в соцсетях и госуправлении, в здравоохранении и в наших смартфонах, в Госдуме и на рабочих местах. ИИ теперь всегда с нами, и не каждому его проявлению мы рады. Эксперт июньского номера анализирует, почему мы боимся ИИ, когда его пытаются внедрить в нашу работу, и как с этим быть руководителю.

НИШИ И РЫНКИ

ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК

«КВАЛЫ», ИНСТИТУЦИОНАЛЫ И «ФИЗЮРИКИ»: КТО ОБЕСПЕЧИТ СТАБИЛЬНОСТЬ ФИНАНСОВОМУ РЫНКУ?

69 Не успеют отзвучать дискуссии о будущем российской экономики на полях Петербургского форума, как наступит еще один важный для нее рубеж — очередное заседание Банка России по ключевой ставке. На предыдущем регулятор оставил себе существенно больше пространства для маневрирования, чем того хотелось бы большинству участников экономической деятельности. Имеющий уши да услышал сигналы крайне настораживающие. Российский финансовый рынок, и без того пребывающий в унынии, впал в депрессию, правда, руку к этому приложил не только Совет директоров ЦБ, но и американский президент, а так хочется стабильности. Отправляемся на ее поиски вместе с экспертами Московского биржевого форума.

ПЕРСОНА **ДМИТРИЙ МИЛЯЕВ**



В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ БИЗНЕС ПОМОГАЕТ СЕМЬЯМ, А ВЛАСТЬ — БИЗНЕСУ

52 Июнь всегда проходит под знаком крупнейшего делового события — Петербургского международного экономического форума. Он стартует одновременно с выходом этого номера, заглавное интервью для которого посвящено развитию инвестиционного потенциала «индустриального сердца» России — так называет Тульскую область действующий глава региона Дмитрий Миляев. Накануне ПМЭФ-2026 он рассказал «Бизнес-журналу» о том, за счет чего крупнейший промышленный регион центральной России планирует сохранить позитивную динамику экономического роста, и какие подходы к госуправлению позволят сформировать в Тульской области новую корпоративную культуру в сфере социальной политики.



ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ И ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ:

КАК ТОРГОВАТЬ, КОГДА МИР ХОЧЕТ ВОЕВАТЬ

Миру грозит глобальная инфляция. Такое мнение высказали аналитики JPMorgan. Согласно их расчетам, из-за конфликта на Ближнем Востоке рост мирового ВВП в первой половине 2026 года может не добраться до прогнозных 2,6% и составит лишь 2%. Глобальная инфляция при этом вырастет до 4%. Еще более пессимистичные прогнозы дал Международный валютный фонд (МВФ). Если блокада Ормузского пролива затянется, цены на газ и нефть могут прибавить 100% или даже 200%, и тогда нас ждет полномасштабный всеобщий энергетический кризис, который подтолкнет мировую экономику к глобальной рецессии. Если события будут развиваться по наихудшему сценарию, темпы роста мировой торговли по итогу 2026 года снизятся до 2,8%, а темпы роста глобального товарооборота сократятся с 5,1% до 2,8% в годовом выражении. Российский бизнес также констатирует: кризис на Ближнем Востоке приведет к повышению цен на товары на 5–10%, в отдельных случаях рост может составить 20%.

«Геополитика меняется сегодня быстрее, чем логистика. Логистика вынуждена ее догонять», — так описал текущее состояние отрасли советник, специальный представитель президента по международному сотрудничеству в сфере транспорта Игорь Левитин в своем выступлении на Международном транспортно-логистическом форуме.

Кто владеет морем?

Каркас мировой логистики уже в который раз подвергается жестоким испытаниям, и речь сейчас не про Россию, которая, оказавшись под международными санкциями, была вынуждена перестраивать 90% торговых маршрутов. Это касается всех. Март 2021 года: почти три недели было заблокировано судоходство по Суэцкому



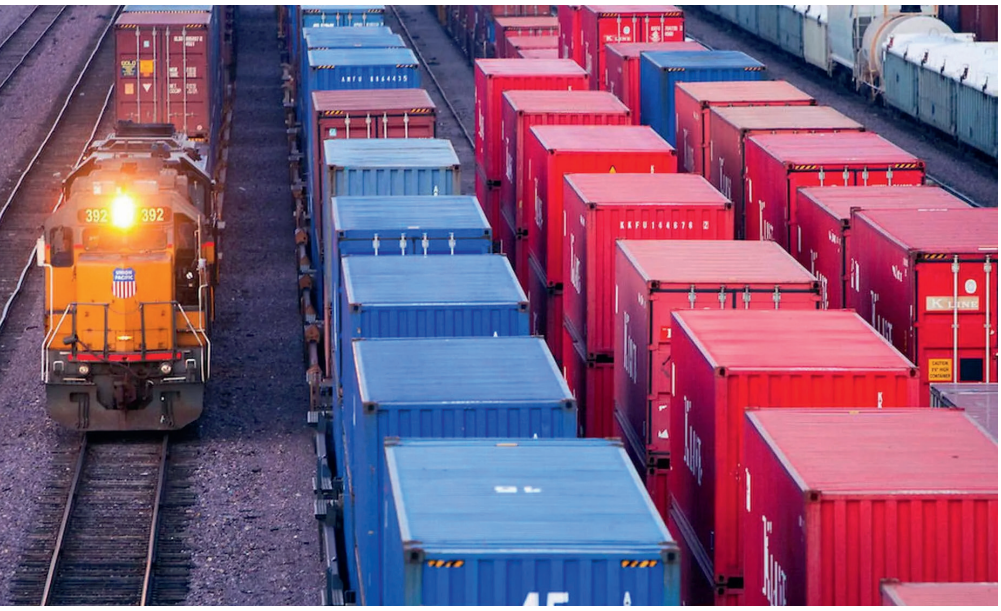
25

МЛН ТОНН ГРУЗОВ В ГОД,

или 75% грузопотока между Евразией, Южной Азией и Персидским заливом будет обрабатывать коридор «Север – Юг» к 2030 году.

каналу, правда, тогда геополитика была совершенно ни при чем, но все вдруг осознали, насколько хрупкое положение дел в мировой торговле. Также стоит вспомнить прошлогоднюю политическую суету вокруг Панамского канала. Еще в конце XIX века американский контр-адмирал Альфред Тайер Мэхэн, которого также считают одним из основателей геополитики, написал трактат «Влияние морской силы на историю», в котором есть такая фраза: «Кто владеет морем, тот владеет миром». Основатель современной американской концепции развития ВМФ США имел в виду, конечно, военное доминирование, и согласно этому постулату действует нынешний американский президент Дональд Трамп. Под воздействием геополитического давления мировая логистика меняет не просто маршруты. Стратегическая цель — создать новую архитектуру глобальных цепочек товарных потоков, перераспределить их таким образом, чтобы минимизировать риски. Решить ее можно только путем развития альтернативных коридоров с опорой на те страны и регионы, которые хотят торговать больше, чем воевать. «Нам не привыкать перестраиваться, перестроек было много, — транслирует консолидированную позицию участников логистического рынка генеральный директор ПАО «ДВМП» (FESCO) Петр Иванов. — Основная задача бизнеса — быстро адаптироваться к изменениям. Чтобы это делать, нужно иметь разветвленную сеть, которая не зависит от одного вида транспорта или одного коридора».

Ситуация с водными путями остается посложнее, чем с морскими портами. Последние развивались за счет частных инвестиций, речная инфраструктура для инвесторов не столь интересна в силу того, что глубина осадки не предполагает проход крупнотоннажных судов, и, значит, такие перевозки трудно сделать достаточно прибыльными. Между тем состояние водных путей страны таково, что их развитие требует колоссальных вложений





Хрупкий каркас

Последние геополитические события как никогда продемонстрировали миру, что каркас международной логистики слишком хрупок, а торговля уязвима, и без диверсификации логистических путей поддерживать мировой товарооборот на нужном уровне в будущем будет все более проблемно и рискованно. В ситуации напряженности вокруг ключевых транспортных артерий, подобной той, что продолжается вокруг Ормузского пролива, победителей нет, только проигравшие. Глава FESCO Петр Иванов подтверждает, что на его компанию, которая как логистический оператор работает не только в России, блокада «бутылочного горлышка» Ближнего Востока существенно повлияла, поскольку многие грузы шли через Джабаль-Али, один из крупнейших портов мира, расположенный в Дубае. И теперь доступ к нему существенно ограничен. «Военные действия на Ближнем Востоке вынуждают российских экспортеров продовольствия искать альтернативные маршруты, что крайне сложно и дорого, удорожает нашу продукцию и делает ее менее конкурентоспособной на внешних рынках», — достраивает картину Дмитрий Антонов, старший вице-президент Группы агропредприятий «Ресурс». И это несмотря на довольно широкие логистические возможности, которые есть в арсенале крупнейшего агроэкспортера РФ, чья карта поставок насчитывает 75 стран. В ее распоряжении собственные рефрижераторные автопоезда, контейнеры для них, вагоны-зерновозы, спецфлот. Помимо собственных возможностей, ГК «Ресурс» активно привлекает сторонних операторов.

19,5

МЛН ТОНН

составил общий тоннаж коммерческого флота в РФ к апрелю 2026 года, в 2021 году этот показатель составлял 12 млн тонн.

Агроэкспорт в приоритете

Экспорт продовольствия для РФ — один из приоритетных и растущих в объемах, но требует особых логистических решений. Спрос на них постоянно растет, и поэтому их разработка оказывается экономически целесообразна, особенно если маршрут формируют сразу несколько стран. Например, проект «Евразийский агроэкспресс» реализуется совместно государствами — членами Евразийского экономического союза (ЕАЭС), он направлен на развитие



экспорта сельскохозяйственной продукции в Китай, Узбекистан, Вьетнам и другие страны Юго-Восточной и Центральной Азии. Среди целевых показателей инициативы, стартовавшей в 2019 году, — перевалка до одного миллиона тонн продукции АПК в год к 2030 году в направлении Китая, до 900 тысяч тонн в год к 2030 году в направлении Узбекистана. Свои решения для агроэкспортеров предлагает крупнейший ж/д-оператор РФ — «РЖД-логистика». «Мясные шаттлы» есть у Fesco — этот сервис доставки скоропортящихся продуктов запущен компанией при поддержке Российского экспортного центра и нацелен на развитие экспорта свинины в Китай и страны Юго-Восточной Азии. Мясо везут в рефрижераторных контейнерах, которые не нужно менять на всём пути следования, что значительно сокращает время доставки. Клиенты «мясного шаттла» могут компенсировать до 25% затрат на перевозку по программе господдержки транспортировки продукции АПК.

Заявок больше, чем денег

На поддержку неэнергетического экспорта нацелен и Минпромторг. Среди целевых направлений для увеличения поставок в ведомстве называют страны Африки. Чтобы нарастить поставки сельхозпродукции из РФ, министерство планирует запустить программу для стимулирования логистических операторов. «В условиях достаточно ограниченных финансовых возможностей мы планируем использовать наиболее популярную меру поддержки — компенсацию транспортных затрат на развитие отдельных направлений. Несмотря на то, что заявок на компенсацию затрат

КОНТЕЙНЕРИЗАЦИЯ НЕОБХОДИМА



ДМИТРИЙ АНТОНОВ

Старший вице-президент Группы агропредприятий «Ресурс»

«Будущее агрологистики мы связываем с развитием контейнеризации и созданием сети логистических агрохабов, возможно, имеет смысл говорить о федеральной сети таких хабов. Контейнеризация имеет очень важное значение и позволит выйти на глобальный рынок небольшим компаниям, позволит увеличить экспорт сельхозкультур, которые сейчас вывозятся небольшими партиями, нишевые и технологические культуры: лен, овес, ячмень. Контейнеризация агрологистики усилит спрос на решения по доставке в контейнерах в страны Африки, в некоторые страны Ближнего Востока и в другие регионы, но этот сервис пока развит слабо в РФ».

на транспортировку у нас больше, чем бюджетных средств, в текущем году мы вместе с Минфином рассчитываем на увеличение этих расходов за счет таможенных сборов», — заявил на полях Международного транспортно-логистического форума заместитель министра промышленности и торговли РФ Роман Чекушов и пообещал, что Минпром вот-вот объявит отбор на создание регулярных маршрутов для агроэкспорта в Африку.

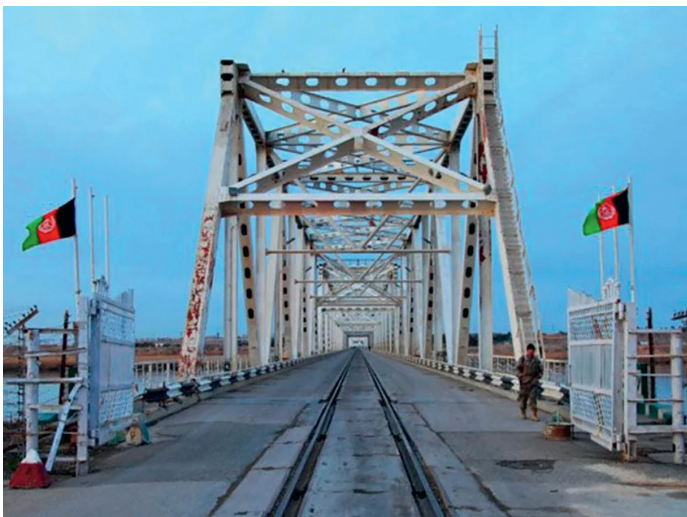
Речь идет, в первую очередь, о контейнерных перевозках, развитие которых необходимо для увеличения объемов агроэкспорта. «Будущее агрологистики мы связываем с развитием контейнеризации и созданием сети логистических агрохабов. Возможно, имеет смысл говорить о федеральной сети таких хабов. Контейнеризация имеет очень важное значение и позволит выйти на глобальный рынок небольшим компаниям, позволит увеличить экспорт сельхозкультур, которые сейчас вывозятся небольшими партиями, нишевые и технологические культуры: лен, овес, ячмень. Контейнеризация агрологистики усилит спрос на решения по доставке в контейнерах в страны Африки, в некоторые страны Ближнего Востока и в другие регионы, но этот сервис пока развит слабо в РФ», — поясняет старший вице-президент Группы агропредприятий «Ресурс» Дмитрий Антонов. По его мнению, изменения в международной логистике позволят раскрыть потенциал Афганистана как одного из перекрестков общемировых транспортных маршрутов.

Россия готова к развитию логистики с этим горным регионом, позитивные тренды с афганской стороны тоже видны. Так, в прошлом году правительство Афганистана восстановило права российского акционера в двух совместных предприятиях — транспортной компании «Афсотр» и транспортно-экспедиционной «Астрас». В свою очередь российская сторона выступила с инициативой создать специальную экономическую зону «Хайратон» на базе имущественного комплекса «Астрас» в провинции Балх на севере Афганистана

Перекрестье торговых путей

Россия готова к развитию логистики с этим горным регионом, позитивные тренды с афганской стороны тоже видны. Так, в прошлом году правительство Афганистана восстановило права российского акционера в двух совместных предприятиях — транспортной компании «Афсотр» и транспортно-экспедиционной «Астрас». В свою очередь российская сторона выступила с инициативой создать специальную экономическую зону «Хайратон» на базе имуще-





ственного комплекса «Астрас» в провинции Балх на севере Афганистана. В параллели с российскими инициативами по развитию транспортного коридора через афганскую инфраструктуру интерес к логистическим возможностям Афганистана проявили Арабские Эмираты. Дубайская DP World подписала инвестиционный меморандум с афганской стороной о масштабной модернизации ключевых сухопутных портов, играющих критическую роль в товарообороте Центральной Азии. Факт тем более примечательный, что сухой порт Хайратон расположен на границе с Узбекистаном, в стране, дружественной России, он имеет железнодорожное сообщение с Узбекистаном. С приходом арабских инвесторов он превратится в полноценный транзитный хаб. Москва и Кабул планируют довести взаимную торговлю до $10 млрд к 2030 году, по итогам 2025-ого он составил $538 млн, рост по сравнению с 2024-ым почти в два раза.

«Наш рынок остается привлекательным для дружественных стран, и нам есть что предложить миру. Несмотря на турбулентность, торговля не останавливается, но предъявляет новые требования к логистике», — говорит заместитель Министра экономического развития РФ Михаил Каминский. В основе его оптимистичных настроений — рост сразу по нескольким статьям российского экспорта по итогу 2025 года: по нефтепродуктам — плюс 12,6%, по углю прибавка в 8,9%, по химии — 8%. Впрочем, прирост дает не только сырьевой блок, растет объем продаж высокотехнологичной продукции по отдельным направлениям, например, практически вдвое увеличился экспорт измерительных приборов, на 45% — трансформаторов.

Подросшие объемы

Куда более значимой и даже стратегической статьей российского экспорта являются продукты нефтехимии, и российские производители продолжают наращивать свои мощности — как раз в расчете на экспорт. Один из лидеров нефтехимических поставок за рубеж — промышленный холдинг «СИБУР», который, как напомнил член правления, исполнительный директор ООО «СИБУР» Олег Макаров, «все время что-нибудь строит». Программа развития холдинга предусматривает практически ежегодное открытие нового предприятия. В рамках реализуемой инвестиционной программы в течение 2025 года СИБУР ввел в эксплуатацию объекты стоимостью 408 млрд рублей. Так же, согласно данным самой компании, ее доля в несырьевом экспорте РФ по итогам прошлого года составила 2,5%, доля экспорта в выручке самого нефтехимического холдинга составляет 25–30%, и она существенно возрастет после запуска крупнейшего в мире Амурского газохимического комбината, запланированного на этот год. Предприятие будет производить самый большой объем пиролиза на планете. В 2027 году СИБУР планирует

КЛИЕНТ НЕ ЖДЕТ



ОЛЕГ МАКАРОВ

Член правления, исполнительный директор ООО «СИБУР»

«Рынки меняются, они сложные: помимо экономической целесообразности, нужно обеспечить качество и ритмичность — никто не будет ждать, когда придет наш груз, так как наши клиенты — в основном предприятия безостановочного цикла. Для нас важны альтернативные каналы экспорта — нам нужны не только новые рынки сбыта, но и новые логистические маршруты».

запустить третью очередь производства в Тобольске, а следом еще несколько инвестпроектов совокупным объемом выпуска до 500 тысяч тонн продукции в год. Внутренний рынок ограничен, поэтому холдинг продолжает наращивать экспорт и планирует ежегодно продавать за рубеж 5,5 млн тонн продукции к концу 2030 года. Компания успешно отстроила логистические маршруты до Китая и Турции и теперь заявляет, что пойдет на новые рынки. Почти половину запланированных объемов экспорта СИБУР хочет продавать в страны Юго-Восточной Азии, Африки, Латинской Америки. Детализируя экспортные планы компании, ее глава Олег Макаров заявляет, что без трудностей в поиске логистических решений для новых каналов сбыта не обойдется. «Рынки меняются, они сложные — помимо экономической целесообразности, нужно обеспечить качество и ритмичность. Никто не будет ждать, когда придет наш груз, так как наши клиенты — в основном предприятия безостановочного цикла. Для нас важны альтернативные каналы экспорта — нам нужны не только новые рынки сбыта, но и новые логистические маршруты», — говорит глава СИБУР.



Однако, по словам председателя Союза китайских предпринимателей в России Чжоу Лицюня, сделанного недостаточно, и узкие места, из-за которых растет себестоимость перевозки, сохраняются. Среди ключевых он называет слабо развитую инфраструктуру на границе, недостаточные мощности для перегрузки, медленное таможенное оформление и низкий уровень цифровизации пунктов пропуска и таможенного оформления. Еще одна существенная для китайской стороны проблема — обратный «порожняк»

Вези или плати

Задач много, как и этапов экспортного маршрута. Часть из них решается собственными силами, например, автоматизация логистики внутри холдинга. Многое в экспорте нефтехимии зависит от стратегического партнера — ОАО «РЖД». Чтобы гарантировать себе вывоз готовой продукции, СИБУР заключает долгосрочные контракты. По словам Олега Макарова, на следующий год 60% продукции Амурского комбината уже законтрактованы. Систему долгосрочных контрактов, гарантирующих производителям провозные мощности, а логистическим операторам — объемы погрузки, хотят ввести на федеральном уровне. В профессиональном сообществе инициатива получила название «вези или плати», сейчас она рассматривается правительством. Минтранс внес концепцию на рассмотрение в марте, она касается ж/д-перевозок и предусматривает взаимную ответственность сторон: грузоотправитель обязуется предоставить к перевозке определенный объем, а грузоперевозчик обязуется обеспечить необходимые провозные мощности. В случае срыва договоренностей стороны платят друг другу неустойку, в зависимости от того, кто не исполнил свои обязательства. Таким об-

разом, можно планировать перевалку и фрахт на долгосрок, такая контрактная система позволяет сокращать издержки и формировать гибкую систему особых, льготны тарифов. В Минтрансе заявляют, что предложенная концепция «вези или плати» не предусматривает обязательного заключения подобных договоров, но создает нормативно-правовую базу для их развития.

Совместными усилиями

В снижении стоимости фрахта заинтересованы экспортеры совершенно разного профиля со всех континентов, поэтому все они находятся в активном поиске альтернативных транспортных решений. Когда политикам договариваться сложно, инициативу должны перенять сами логистические операторы, уверен советник президента РФ и его специальный представитель по международному сотрудничеству в сфере транспорта Игорь Левитин. «Будущее логистики зависит от самих логистических компаний. Государства не смогут решать многие вопросы, например, международная морская организация уже не способна решать проблемы. Меняется суть самой логистики — мы сами должны давать ответы на вызовы», — призвал Левитин участников транспортно-логистического форума. Аналогичную мысль высказал на той же площадке и глава FESCO Петр Иванов: «Сейчас время партнерств, надо объединяться и создавать совместные транспортные маршруты, это приносит взаимную выгоду». Да, без России международная логистика в принципе невозможна, поскольку у нашей страны есть выходы в различные водные бассейны, что дает возможность быстро перестраиваться. Имея такие козыри на руках, можно выстраивать суверенную логистическую политику и обеспечивать логистический суверенитет, но для начала, считает Петр Иванов, необходимо сделать выводы из череды последних геополитических событий.

ЗАЯВОК МНОГО, ДЕНЕГ МАЛО



РОМАН ЧЕКУШОВ

Заместитель министра промышленности и торговли РФ

«В условиях достаточно ограниченных финансовых возможностей мы планируем использовать наиболее популярную меру поддержки — компенсацию транспортных затрат на развитие отдельных направлений. Несмотря на то, что заявок на компенсацию затрат на транспортировку у нас больше, чем бюджетных средств, в текущем году мы вместе с Минфином рассчитываем на увеличение этих расходов за счет таможенных сборов».

«По сути, мы видим для себя две основные задачи — расширение нашего международного влияния на логистику и обеспечение логистического суверенитета страны. Как мы помним, в 2022 году, когда иностранные логистические компании ушли, мы фактически остались одни, кто мог обеспечивать международную торговлю на судах под российским флагом. Мы никогда и никому не должны отдавать наш логистический суверенитет, и нужно продолжать базироваться на российских компаниях», — заявил Иванов на Международном транспортно-логистическом форуме.

Козыри в рукаве

Суверенность российской логистики и ее конкурентоспособность на внешних рынках

зависят от многих составляющих, по некоторым транспортным маршрутам РФ уже сегодня выигрывает по срокам, и, что не менее важно, многие логистические пути, пролегающие через Россию, не подвержены влиянию геополитического фактора, что дает гарантированные сроки доставки. Так, согласно данным, которые озвучивал на форуме по транспорту и логистике заместитель Министра экономического развития РФ Михаил Каминский, сроки доставки грузов через порты Дальнего Востока в Юго-Восточную Азию составляют 22 дня. Туда же, но из Азово-Черноморского бассейна — 41 день, и только у России есть арктический потенциал — Северный морской путь, который благодаря международному участию превращается в трансарктический транспортный коридор. В его развитии также заинтересована крупнейшая экономика мира, поэтому китайская компания NewNew Shipping в марте 2025 года объявила о расширении своего арктического сервиса. Свой первый торговый маршрут «Арктический экспресс №1» по Севморпути она запустила в июле 2024 года, он пролегает от Архангельска до крупных портов КНР — Шанхая и Нинбо.

Основатель современной американской концепции развития ВМФ США имел ввиду, конечно, военное доминирование, и согласно этому постулату действует нынешний американский президент Дональд Трамп. Под воздействием геополитического давления мировая логистика меняет не просто маршруты, стратегическая цель – создать новую архитектуру глобальных цепочек товарных потоков, перераспределить их таким образом, чтобы минимизировать риски

Узкие места

Россия и Китай последовательно наращивают торговый оборот, три года подряд он превышает 200 млрд долларов. Чтобы достичь таких показателей, страны активно развивали логистические каналы, в частности, китайцы фиксируют рост пропускной способности на границе, благодаря чему удалось добиться стабильности в ж/д-перевозках, идет строительство новых веток и автомагистралей. Однако, по словам председателя Союза китайских предпринимателей в России Чжоу Лицюня, сделанного недостаточно, и узкие места, из-за которых растет себестоимость перевозки, сохраняются. Среди ключевых он называет слабо развитую инфраструктуру на границе, недостаточные мощности для перегрузки, медленное таможенное оформление и недостаточный уровень цифровизации пунктов пропуска и таможенного оформления. Еще одна существенная для китайской стороны проблема — обратный «порожняк»: Россия много ввозит из КНР, но мало отправляет в обратную сторону, порожний пробег удорожает доставку.

Недостаточность или полное отсутствие регулярного и быстрого логистического сервиса тормозит развитие товарооборота между Россией и Африкой. В связи с этим директор департамента по взаимодействию с органами власти АО «Гранд-Трейд» Дмитрий Прохоренко задается извечным вопросом: что сначала — курица или яйцо, и таким образом бросает вызов логистическим операторам, которые пока не предлагают сервисы быстрой доставки из большинства стран Африки. «Страны Африки для РФ очень интересны с точки зрения как импорта, так и экспорта. Мы заинтересованы в развитии инфраструктуры, в развитии торговли с Африкой, в сервисах, и если будет качественный сервис, канал поставки в РФ, то и российские производители смогут иметь еще один экспортный канал. Надо решить, что вперед: логистический маршрут или товарооборот», — замечает Прохоренко.

Высокие издержки и непредсказуемость

Не меньше проблем с импортом из Индии. Сейчас как раз высокий сезон закупки, но геополитика, сетует глава АО «Гранд-Трейд», мешает ввозить, поскольку порт Новороссийска не всегда открыт для приема грузов. Прохоренко призывает логистических операторов и власти быстрее реагировать на подобные вызовы. Для его компании это вопрос рентабельности бизнеса: контейнеры с продуктами застаиваются в портах из-за их закрытия или по причине долгого фитосанитарного контроля, затянувшегося таможенного оформления, грузы портятся, издержки сказываются на конечной цене продукта. О проблемах с логистикой между РФ и Индией заявляют и индийские поставщики. «Инфраструктура быстро развивается, но грузопотоки по объемам отстают от нее, — говорит президент Индийского бизнес-альянса (IBA) Сэмми Котвани. — Экспортеры из Индии спрашивают, будут ли надежными пути поставок, сроки. Стоимость фрахта и логистические издержки пока еще остаются высокими, что очень беспокоит индийских бизнесменов. Им необходима уверенность в системах оплаты, в доставке». При этом особый акцент представитель индийского бизнеса делает на уникальности текущего момента: «когда европоцентричная модель трещит по швам, Россия становится еще более интересна для Индии». Для расширения объема поставок индийцы предлагают создать совместную логистическую платформу.

Каждому — свой путь

У советника президента РФ и его специального представителя по международному сотрудничеству в сфере транспорта Игоря Левитина для индийцев другое предложение — включаться в развитие трансарктического транспортного коридора, поскольку за ним будущее, за которое многие страны, как считает спикер, «должны цепляться, так как это будет единственный транспортный маршрут, который не зависит от геополитики, поэтому в будущем это самый безопасный и надежный маршрут». Утверждение, конечно, спорное, Арктика сложна, и наладить судоходство по ней — дело долгое и дорогостоящее. Китай уже здесь, Америка хотела бы, но ее-то как раз геополитика сдерживает. Включение Индии в развитие СМП также невозможно по политическим соображениям, ведь уже сегодня на ведущих позициях в проекте по освоению Северного морского пути участвует Китай. Индийцы предпочитают выстраивать альтернативные транспортные маршруты: они уверены, что куда больше перспектив российско-индийскому товарообмену даст коридор «Север – Юг».

СУВЕРЕНИТЕТ — ПОД ЗАЩИТУ



ПЕТР ИВАНОВ

Генеральный директор ПАО «ДВМП» (FESCO)

«По сути, мы видим для себя две основные задачи — расширение нашего международного влияния на логистику и обеспечение логистического суверенитета страны. Как мы помним, в 2022 году, когда иностранные логистические компании ушли, мы фактически остались одни, кто мог обеспечивать международную торговлю на судах под российским флагом. Мы никогда и никому не должны отдавать наш логистический суверенитет, и нужно продолжать базироваться на российских компаниях».

На замену Суэцу

Маршрут, который в международной классификации сокращенно именуется INSTC, проходит от Санкт-Петербурга до Мумбаи. В мировой логистике он также рассматривается как замена торговому маршруту через Суэцкий канал, а индийская сторона считает его альтернативой масштабному проекту КНР «Один пояс — один путь». О совместном развитии мультимодального транспортного коридора «Север – Юг» Россия, Индия и Иран официально договорились еще в 2000 году и подписали межправительственное соглашение. Тогда целью проекта являлось сокращение более чем в два раза сроков и стоимости перевозок (в сравнении с морским маршрутом через Суэцкий канал) из стран Персидского залива в Европу. Позже в проект включились еще одиннадцать стран, но, несмотря на столь широкий состав участников, развитие коридора «раскачивалось» двадцать лет, и большую часть инвестиций в него вложила именно Россия, которая теперь хочет расширения коридора на юг с захватом портов стран Персидского залива. Ожидается, что к 2030 году коридор INSTC сможет обрабатывать 25 млн тонн грузов в год, или 75% грузопотока между Евразией, Южной Азией и Персидским заливом.

Не упустить Африку

Еще больший потенциал таится в развитии маршрутов до африканского континента. В этом уверены все участники российского логистического рынка, но пока он не реализован. «Россия не должна упустить эту возможность, это будущее мировой торговли. Мы должны развивать инфраструктуру в Африке, чтобы помочь им создать независимую транспортную инфраструктуру. Уже сейчас нужно думать о хабах для Африки, где их делать: в Персидском заливе или в Красном море. Трудно, но надо начинать делать», — считает специальный представитель президента РФ по международному сотрудничеству в сфере транспорта Игорь Левитин.

Одна из немногих стран Африки, которая имеет выход к морю, — Танзания.

Власти большинства африканских стран не могут похвастаться этим, но все они, включая Танзанию, вынуждены признавать, что даже при наличии возможностей региону не хватает инфраструктуры: на континенте есть товары, но нет транспортных коридоров, соединяющих большинство стран с морем. Однако, как утверждает управляющий директор танзанийской судоходной компании «Tanzania Shipping Company» Эрик Хамисси, Африка быстро развивается, и правительства стараются наращивать логистические мощности, в том числе через озеро Танганьика, которое омывает четыре африканских страны, через него можно получить выход в самое большое озеро Африки Виктория.

Вкатывай-выкатывай

Танзанийский бизнесмен считает, что именно в озерах — потенциал и сила логистики африканского континента. При наличии должной инфраструктуры, а именно

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!



ЭРИК ХАМИССИ

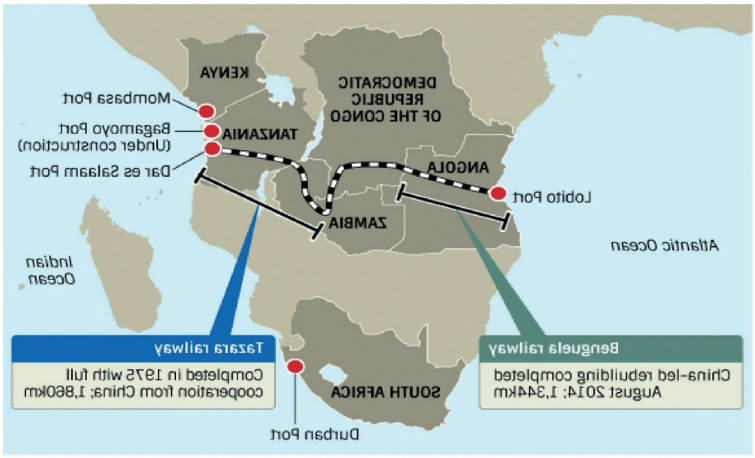
Директор танзанийской судоходной компании «Tanzania Shipping Company»

«У нас есть прекрасные возможности из порта Танга транспортировать сырую нефть, хотим найти партнеров для развития этого направления, и у России здесь есть компетенции».

мультимодального маршрута, основная часть которого будет проходить по воде, через озеро Виктория можно получить доступ более чем к девяти странам с населением около 200 млн человек. При этом озеро имеет достаточную глубину, чтобы по нему могли проходить глубоководные суда. Однако их в Африке тоже нет, и господин Хамисси на транспортно-логистическом форуме обращался к его участникам с предложением инвестировать в строительство флота и развитие логистических маршрутов, которые обеспечат связанность континента с мировой логистической инфраструктурой, ведь Африканский континент со всех сторон омывается водой. При этом у Tanzania Shipping Company есть готовые транспортные решения, например, на озере Виктория можно использовать суда типа «ро-ро» (от англ. roll-on/roll-off — «вкатывай-выкатывай», — *прим. ред.*). Они предназначены для перевозки колёсной техники, например, контейнеров, железнодорожных вагонов и других типов, которые далее можно погрузить на имеющиеся ж/д-пути в сторону Уганды, одной из крупнейший и быстрорастущих экономик Африки с населением 60 млн человек.

С опорой на российские компетенции

О том, что Танзания благодаря выходу в Индийский океан представляет особый интерес с точки зрения развития мировых маршрутов поставок, свидетельствует крупный международный проект Восточноафриканского нефтепровода (EACOP), который реализуют французская компания TotalEnergies и китайская CNOOC. По этой ветке нефть с месторождений Уганды будет поступать в танзанийский порт Танга, расположенный на берегу Индийского океана. «У нас есть прекрасные возможности из порта Танга транспортировать сырую нефть, хотим найти партнеров для развития этого направления, и у России здесь есть компетенции», — говорит Эрик Хамисси («Tanzania Shipping Company») и предлагает свою компанию в качестве стратегического партнера по африканской логистике. Сильная сторона предложения в том, что танзанийская судоходная компания частично принадлежит правительству Танзании,



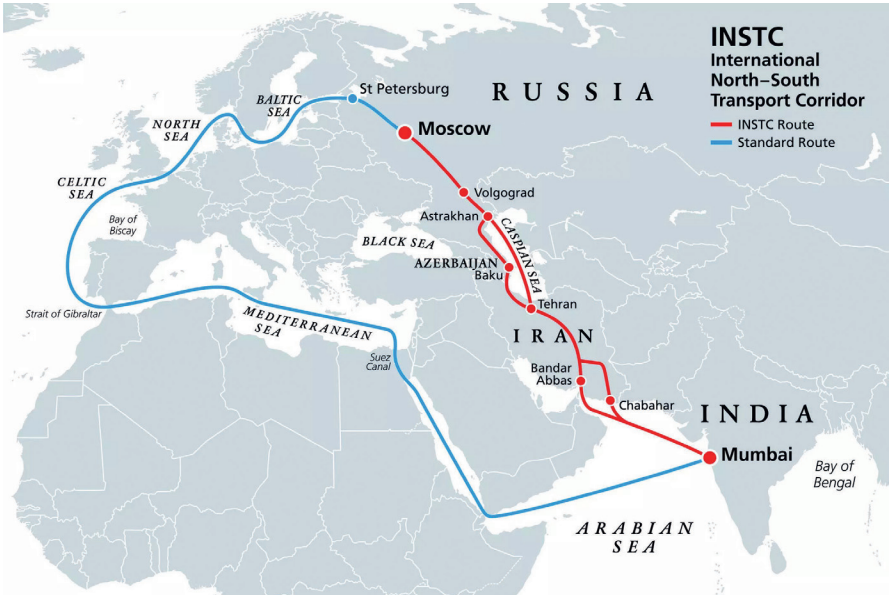
НЕ УПУСТИТЬ АФРИКУ



ИГОРЬ ЛЕВИТИН

Специальный представитель президента РФ по международному сотрудничеству в сфере транспорта

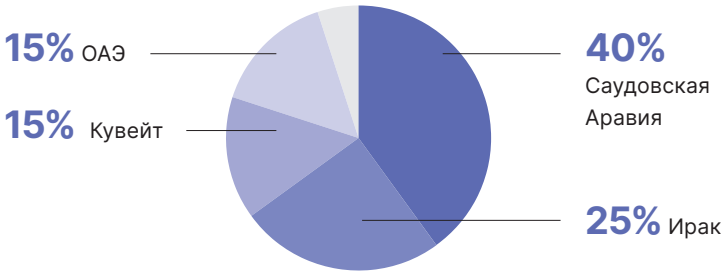
«Россия не должна упустить эту возможность, это будущее мировой торговли. Мы должны развивать инфраструктуру в Африке, чтобы помочь им создать независимую транспортную инфраструктуру. Уже сейчас нужно думать о хабах для Африки, где их делать: в Персидском заливе или в Красном море. Трудно, но надо начинать делать».





ОРМУЗСКИЙ ТРАНЗИТ В ЦИФРАХ (Данные ПСБ)

20% МИРОВОГО ТРАНЗИТА НЕФТИ, ИЗ НИХ



ОСНОВНЫЕ ИМПОРТЕРЫ (БОЛЕЕ 80% ЗАКУПОК):

38% - Китай

15% - Индия

12% - Южная Корея

11% - Япония

20% мирового транзита СПГ

30% мирового трафика удобрений

10% морского транзита стали

что дает доступ на рынок и определенные гарантии стабильного ведения бизнеса. Подобные глобальные международные проекты требуют политической воли, решений на правительственном уровне, или, как в случае с нефтепроводом в Танзании, в недоосвоенные регионы приходит частный инвестор.

У каждого — своя «поляна»

Российский Минтранс на такие деловые приглашения обычно не откликается по собственной инициативе, максимум своих усилий ведомство концентрирует на внутренних транспортных сетях. Так, на сессии, посвященной развитию международному сотрудничеству в транспортно-логистической сфере, представитель заместитель Министра транспорта РФ Александр Пошивай большую часть своего выступления посвятил развитию единой транспортной системы внутри РФ. Про международные транспортные коридоры и логистику сказал буквально пару фраз: «нужно сделать корректуру из-за последних событий глобального плана», «мы обязательно прислушаемся к запросам бизнес-сообщества, ждем предложений,

проведем приоритизацию в зависимости от потенциала», потому что «цена инвестиций сейчас крайне высока, поэтому распределять их нужно с максимальной эффективностью».

В профессиональном сообществе давно говорят, что подходы Минтранса устарели, как и его функционал, который пора расширять, ведь транспорт существует не сам по себе, он — инструмент логистики, перемещения людей и грузов. Между тем задачи развития международной логистики в России довольно широко «размазаны» по разным ведомствам, а Министерство транспорта сосредоточено на том, чем привыкло заниматься исторически, — транспортной системой России, и здесь у чиновников проблем выше крыши.

Дисбаланс и просчеты

Одна из фундаментальных проблем — нарушение транспортно-экономического баланса, который должен поддерживаться благодаря нескольким столпам транспортного каркаса страны: морские порты, водные пути, железные дороги, автодороги и авиация.

Если разбирать по частям, то, как заявил на форуме заместитель Министра транспорта РФ Александр Пошивай, ситуация по морским портам сбалансирована, при этом профицит мощностей по отношению к грузопотоку составляет порядка 40%, что в Минтрансе считают штатной ситуацией. Профицит не может и не должен быть менее 20%, иначе в моменты пиковой нагрузки мощностей будет не хватать, а внештатные ситуации в последнее время возникают постоянно и по разным причинам, в том числе геополитическим. Но если разбирать дальше, то, по оценке самого министерства, в этих 40% профицитных портовых мощностей «есть определенные недостатки и перекосы, связанные со специализированными терминалами», по ним Минтранс фиксирует структурный дисбаланс. В качестве примера Александр Пошивай привел перевалку минеральных удобрений. Специальный терминал для приемки и погрузки наливных грузов, включая аммиак, открыли в Усть-Луге, в этом году там ожидается запуск второй очереди по перевалке сухих удобрений. Еще один спецтерминал строится в Тамани, но ввод его в строй задерживается. Ранее предполагалось, что первая линия этого терминала на два миллиона тонн в год начнет работать в 2023 году, далее собирались ввести еще мощности на 3,5 млн т аммиака и 1,5 млн т карбамида. Когда терминал заработает на полную мощность, Россия сможет полностью решить вопрос с экспортом аммиака.

Переориентация под нефтяной экспорт

Более сложная ситуация с нефтяными терминалами. «По факту оказалось, что переориентация на конкретные виды отгружаемых нефтепродуктов не соответствует тем возможностям, которые были заявлены. Здесь тоже необходимо будет переутверждать спецификацию, менять оборудование — решаем в приоритетном порядке», — сказал в рамках транспортно-логистического форума заместитель Министра транспорта РФ Александр Пошивай. Расшифровывать чиновник не стал, в зале, где прозвучали эти слова, собрались профессионалы, которые отлично понимают, что российский нефтяной экспорт кардинально изменил свои направления и структуру: сначала санкции, теперь закрытие Ормузского пролива и усиленные атаки на нефтеперевалочные пункты России со стороны Украины. Кроме того, в прошлом году Ространснадзор приостанавливал работу пяти южных нефтеперевалочных терминалов из-за нарушений техрегламентов. Проверки прошли после крушения двух танкеров в Керчинском проливе.

Река – море

Между тем Азово-Черноморский бассейн, где случилась авария, представляет особую значимость для российского экспорта и развития международной логистики, в частности, транспортного коридора «Север – Юг». Чтобы повысить рентабельность судоходства по нему, Россия углубляет и расширяет реки и ключевые гидроузлы, пока же, как признал заместитель Министра транспорта РФ Александр Пошивай, ситуация с водными путями остается посложнее, чем с морскими портами. Последние развивались за счет частных инвестиций, речная инфраструктура для инвесторов не столь интересна в силу того, что глубина осадки не предполагает проход крупнотоннажных судов, и, значит, такие перевозки трудно сделать достаточно прибыльными. Между тем состояние водных путей страны таково, что их развитие требует колоссальных вложений. Их берет на себя государство, заинтересованное в расширении экспорта, и именно Азово-Черноморский бассейн дает выход российским грузам на Каспий, к портам Ирана, Казахстана, Туркменистана и Азербайджана. Но, чтобы доплыть до них, необходимо модернизировать Багаевский и Городецкий гидроузлы.



В профессиональном сообществе давно говорят, что подходы Минтранса устарели, как и его функционал, который пора расширять, ведь транспорт существует не сам по себе, он — инструмент логистики, перемещения людей и грузов. Между тем задачи развития международной логистики в России довольно широко «размазаны» по разным ведомствам, а Министерство транспорта сосредоточено на том, чем привыкло заниматься исторически, — транспортной системой России, и здесь у чиновников проблем выше крыши

На нужной глубине

В конце марта открыли первую очередь Багаевки, это позволит увеличить пропускную способность на нижнем Дону с 8 до 27 млн тонн. Как подчеркнул на церемонии пуска заместитель председателя правительства РФ Виталий Савельев, Багаевский гидроузел стал первым подобным гидротехническим сооружением, построенным в России со времен распада СССР. Окончание работ на Багаевке и шлюзах на Городецком гидроузле намечено на 2028 год, и тогда Единая глубоководная система получит необходимые четыре метра глубины, после чего, как надеются в Минтрансе, рост интереса к развитию судоходства в формате «река – море» возрастет. Впрочем, пока чиновники вынуждены фиксировать снижение грузоперевозок водным транспортом, но с радостью констатируют, что перевозки пассажирские по рекам России резко растут в объемах, но пока на этом все — интерес к речной логистике не сформирован. Мощнейшим стопором остается устаревший флот, его обновление за счет средств господдержки поручено Минпрому.

На чем плавать будем?

Формально Минтранс является для коллег заказчиком и определяет прио-

ритеты, и для него это еще одна точка прямого контакта с бизнесом, который мог бы помочь сформировать отраслевой запрос на суда востребованных классов и конструкций. «Мы — страна, которая поставляет сырье, начнем мы добывать уголь в Арктике, отправим его в Китай, а что обратно мы повезем? — задается справедливым вопросом советник президента РФ и бывший министр транспорт Игорь Левитин. — Надо менять конструкцию судна, чтобы в обратную сторону на него мы могли погрузить контейнер, — вот о чем мы должны уже сейчас думать, никто за нас эти задачи не решит». Между тем развитием Северного морского пути вплотную занимается госкорпорация «Росатом», она же во многом определяет типы судов, которые нужны для развития арктического транспортного коридора. В первую очередь, Россия инвестирует бюджетные деньги в ледоколы, без которых проходка в Арктике в принципе невозможна. В приоритете также — газовозы, в проработке — грузовые суда с ядерной энергетической установкой. Что же до грузовых судов ледового класса, по данным на 2024 год, российские верфи были способны построить к 2030 году 16 арктических грузовых судов, а потребность составляет минимум 70. Действуя в собственных интересах, компании, которым по карману такая инвестиция, привозят в Арктику собственные суда, заказанные где-то на стороне. Первым был «Норильский никель», который спустил на воду серию высокотехнологичных судов усиленных ледовых классов; построены они были в Европе еще до санкций.

Под российским флагом

Так или иначе за последние два года, по данным Минтранса РФ, общий тоннаж торгового флота России удвоился и достиг 20 млн тонн. Министерство ожидает, что к концу текущего года этот показатель подрастет до 30 миллионов тонн. Такой прогноз дал директор департамента госполитики в области морского и внутреннего водного транспорта Министерства транспорта РФ Виталий Клюев. В официальном тг-канале ведомства он заявил, что в ближайшее время предполагается большое число перерегистраций судов под российский флаг, в очереди на переход может находиться порядка одной тысячи судов. Частные судовладельцы уходят из «недружественных юрисдикций», опасаясь санкций. Так, объем коммерческого флота в РФ вырос с 12 млн тонн в 2021 году до более чем 19,5 млн тонн к апрелю 2026 года. И это еще один фактор, подтверждающий генеральную линию: логистический суверенитет в стране становится стратегической задачей, но его подтверждение невозможно без сильных конкурентных преимуществ и проактивной позиции в международной логистике. Всё вместе требует масштабных инвестиций и продуманной стратегии развития с учетом геополитических рисков настоящего и будущего. ФБЖ



Фото с мероприятия — официальный фотобанк фонда «Росконгресс».

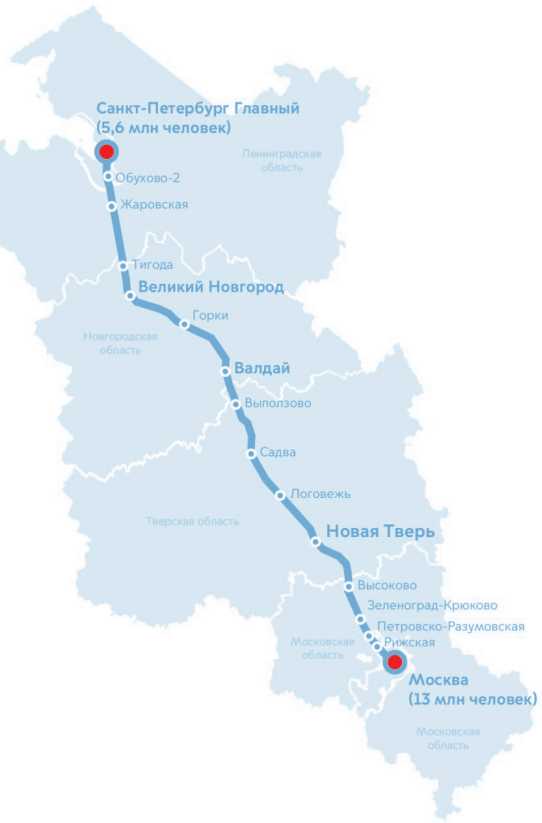
Использованы фото
Фонда «Росконгресс»

СУПЕРУСКОРЕНИЕ:

ВСМ — МЕГАПРОЕКТ «НА МАКСИМАЛКАХ»

Сегодня общая протяженность высокоскоростных железнодорожных линий в мире составляет около 70 тысяч км, 70% из них, или 48 тысяч километров, приходятся на Китай. Ежегодно в КНР строится около трех тысяч километров таких магистралей, в 2024 году пассажиропоток в стране превысил четыре миллиарда человек, к 2030 году протяженность ВСМ в КНР достигнет 60 тысяч километров. Среди лидеров по развитию этого вида железнодорожного транспорта Испания — 4 тыс. км, Франция — 3,4 тыс. км, Япония — 3,1 тыс. км. При этом Япония является пионером развития ВСМ — первый высокоскоростной поезд в стране был запущен в 1964 году, тогда он разгонялся до 210 км/ч.

КАРТА МАРШРУТА ПЕРВОЙ ВСМ



ВСМ №1.
МОСКВА – САНКТ – ПЕТЕРБУРГ

- 2,349 трлн рублей — общий объем финансирования
- Запуск движения — 2028 год
- Протяженность маршрута — 679 км
- Время в пути — 2 ч 15 минут
- 16 остановок (включая две технические)
- Интервал движения — 10 минут (в часы пик)
- 40 поездов в сутки в каждом направлении
- 23 млн человек — ежегодный пассажиропоток (прогноз)

ТЕКУЩИЙ СТАТУС

- Строительство участка Зеленоград – Тверь. Протяженность — 129 км.
- Здесь пройдут испытания первого поезда ВСМ.
- В работе задействованы 21 тысяча строителей, более 10 тысяч единиц техники.

ПОЕЗД ДЛЯ ВСМ

- Крейсерская скорость — 360 км/ч
- Максимальная скорость — 400 км/ч
- Темпы: 28 поездов — к 2028 году, 43 — к 2030 году
- Поезд состоит из 15 000 компонентов
- Четыре вагона сварены

60% опытных образцов компонентов создано

20% компонентной базы протестированы

12 млрд рублей — стоимость контракта на первые два головных образца высокоскоростного электропоезда (заключен между АО «РЖД» и «Уральские локомотивы»).

Сейчас поезда ВСМ развивают скорости до 350 км/ч, но Россия решила установить новую скоростную планку, бросив вызов себе и всему миру, добиться разгона поезда до 400 км/ч на колее 1520 мм. При этом особо стоит отметить, что проект реализуется в уникальных климатических условиях северных широт, где есть болота, карстовые породы, а температура опускается ниже -500. Любой аспект в этом проекте требует особого напряжения сил и ресурсов, интеллектуальных, технологических, физических и финансовых. С началом лета проект строительства первой ВСМ-линии в РФ должен выйти на максимально возможную скорость строительства, так как сроки, обозначенные проектом, — еще один вызов самим себе. Мир с интересом наблюдает за происходящим. Текущий статус проекта: идет строительство тестового участка и сборка поезда. Между тем российские участники на полях Международного транспортно-логистического форума уже заявляют, что готовы обмениваться опытом с дружественными партнерами. Возможно, они немного торопятся и слегка опережают события, ведь об экспортном потенциале технологий можно заявлять после того, как они подтвердят свою жизнеспособность, а в данном случае — абсолютную надежность. Пока же проект только-только выходит на



239 **МОСТОВ И ЭСТАКАД**

включает инфраструктура первой линии ВСМ, общая протяженность искусственных сооружений составит 180 км.

ЛИНИИ ВСМ

- МОСКВА – САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
- МОСКВА – МИНСК
- МОСКВА – КАЗАНЬ – ЕКАТЕРИНБУРГ
- МОСКВА – АДЛЕР
- МОСКВА – РЯЗАНЬ



У КОГО — БОЛОТА, У ДРУГИХ — ПЕСКИ



СУХЕЙЛЬ МУХАММЕД АЛЬ-МАЗРУИ

Министр энергетики и инфраструктурного развития ОАЭ

«В России экстремально низкие температуры, у нас таких нет, но вызовы, которые есть у нас, — влажность, жара и пылевые бури. Их сочетание — сложное препятствие для развития многих технологий. Мы строим 900 км ж/д-путей, обычных, не для ВСМ, мы не можем сравниться с РФ. У вас очень совершенные технологии, но мы быстро развиваемся, строим монорельсы, хотим провести ветку в Саудовскую Аравию и другие страны Персидского залива, надеемся объединить их сетью железных дорог».



СЕЗОН МАКСИМАЛЬНЫХ ТЕМПОВ



АЛЕКСЕЙ КРАПИВИН

Генеральный директор ГК «Нацпроектстрой»

«Нам надо забить более миллиона свай для усиления основания — их общая длина равна протяженности территории РФ с запада на восток, надо отсыпать 100 млн тонн кубов земполотна. Мы готовимся к летнему сезону, за три месяца численность рабочих выросла в два раза, планируем наращивать ее максимальными темпами и выходить на максимальные темпы строительства этим летом. Технологически это самый сложный инфраструктурный проект в стране. Более трех лет мы активно разрабатывает технологии для строительства инфраструктуры».

уровень реального строительства на земле, да и тестовые испытания поезда для ВСМ приближаются. Наблюдать за каждым этапом этого мегапроекта крайне увлекательно и важно, когда столько всего изобретается впервые, имеет статус «ноу-хау», полностью придумано и произведено в РФ, успех на этапе внедрения отнюдь не гарантирован, но надеяться на него очень хочется. В этом обзоре собрали самые яркие числовые показатели и технические характеристики, которые отражают всю сложность и уникальность проекта, свидетелями которого мы все являемся.



ВИТАЛИЙ САВЕЛЬЕВ

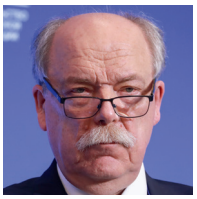
Заместитель председателя правительства РФ

Быть в тренде

«ВСМ — это технологический рывок, очень сложная инженерная, технологическая задача. Нам нужна удача. Параллельно с этим важно развивать альтернативные технологии, которые уже получили развитие в мире и будут актуальны в перспективе десяти и более лет. В первую очередь, речь — про магнитную левитацию (маглев — от англ. «magnetic levitation») и технологии движения поездов в вакуумной среде (hyperloop). Нужно своевременно отслеживать эти тренды и создавать фундамент для формирования необходимых компетенций, чтобы оставаться в числе мировых лидеров. В Китае уже пошли грузовые поезда ВСМ — это приоритет, который должен быть на нашем радаре».

Вызовы и возможности

«ВСМ всегда дает мощный импульс к развитию экономики: это автоматизация, цифровое управление движением, системы сигнализации, эффективные поезда и зеленая энергия. Высокая степень цифровизации ВСМ



МИРОСЛАВ АНТОНОВИЧ

Председатель комитета Организации сотрудничества железных дорог (ОСЖД)

позволяет повысить надежность и безопасность движения.

ВСМ — не просто транспорт, а часть глобальной технологической системы, объединяющей страны, она развивает экономики.

Ключевое достижение в том, что развитие ВСМ влечет за собой модернизацию инфраструктуры и внедрение цифровых решений управления движением. Однако есть вопросы: высокая стоимость строительства, огромные расстояния, ограниченный спрос в ряде малонаселенных территорий РФ».



АНДРЕЙ НИКИТИН

Министр транспорта РФ

Тысячи профессионалов для ВСМ

«Проект ВСМ как айсберг: у него есть видимая часть — путь и поезд, которые уже строятся, но есть подводная часть — наука, образование. Передовая инженерная школа «Академия ВСМ» была создана в 2024 году на базе Российского университета транспорта, в ней обучается 171 человек. Нам нужны спецы, которые смогут проектировать профиль пути со скоростью 400 км/ч, понимать аэродинамику такого скоростного поезда, проектировать высоковольтное оборудование, обеспечивать кибербезопасность и управление техническими рисками в режиме реального времени. Для запуска первой линии нам нужно порядка восьми тысяч специалистов, а для пяти веток ВСМ — 100 тысяч, это огромная возможность для системы образования».

ФБЖ

НОВЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД



ИВАН КОЛЕСНИКОВ

Заместитель генерального директора ОАО «РЖД»

«Косвенные эффекты будем видеть в самых необычных проявлениях. Всем известно, что совместное использование инфраструктуры грузовыми и пассажирскими поездами требует создания сложных систем, возможность работы на выделенных линиях повышает пропускную способность для ускоренного движения контейнерных и рефрижераторных поездов. Увеличивается возможность перевозки грузов +80 млн тонн в год. ВСМ создает новый технологический уклад».





БЕЗ ПРАВА НА ОШИБКУ

Развитие высокоскоростных магистралей в РФ без натяжки и пафоса можно называть мегапроектом. Россия к нему долго готовилась, мысли, обсуждения, проработки начались еще в конце 1970-ых, когда первую в мире высокоскоростную магистраль построили и успешно запустили в эксплуатацию в Японии. В СССР решили не отставать и определили два приоритетных направления — между Москвой и Санкт-Петербургом и на юга, чтобы люди с комфортом добирались до советских здравниц в Крыму и Краснодарском крае. Но первая проектная документация появилась спустя десятилетия, а кризис 1990-ых надолго отодвинул масштабную задачу, хотя еще в 1991 году президентским указом было создано РАО «Высокоскоростные магистрали». ВСМ вернулись в актуальную повестку лишь в середине 2000-ых — в РЖД разработали полную проектную документацию, но доказать правительству, что проект будет рентабельным, тогда не удалось. Впрочем, и сегодня развитие ВСМ является одним из самых дорогостоящих инфраструктурных проектов современной России, а скептиков, сомневающихся в экономических эффектах, остается немало. Вооружившись сразу двумя аналитическими докладами по теме, мы решили проанализировать структуру крупнейшего ГЧП-проекта ВСМ «Москва – Санкт-Петербург», чтобы понять, каких эффектов от него ждут, на чем основаны прогнозы, как устроена сделка по одной из крупнейших транспортных концессий в современной истории России, и какие риски могут поставить под угрозу мегапроект.



На тему эффективности строительства высокоскоростных магистралей в РФ написано многое, но мало где есть убедительный и доказательный анализ всех плюсов и минусов, которые получит страна. Между тем, когда речь идет про то, что делается впервые, подобные метрики необходимы еще на этапе принятия принципиального решения, но важно также понимать, что в случае с мегапроектами, затрагивающими многие слои жизни общества и сферы экономики большой страны, реализация во многом зависит от политической воли и лишь в следующую очередь — от расчетов экономистов.

Быть или не быть — так в чем вопрос?

Не раз в сообществе экспертов обсуждался вопрос, почему в России так долго «вынашивали» идею развития высокоскоростного движения, а решились в не самые простые для страны времена, когда мы оказались изолированы от иностранных технологий и несколько ограничены в финансовых возможностях. Возможно, в этом и есть ответ: благодаря одной славной немецкой компании РФ активно развивала скоростное движение, а как только та ушла со всей своей техподдержкой, перспективы развития железных дорог будущего оказались под вопросом, пришлось определяться, куда и с кем идти дальше. Решили шагнуть через несколько технологических ступеней и на этот раз опираться только на свой технологический потенциал. Ставить в зависимость от иностранных решений инфраструктурную связанность одной из самых протяженных стран в мире было бы плохой идеей. К тому же есть версия, что активизации проекта ВСМ способствовали две очень влиятельные структуры, в частности, назывались Сбербанк и правительство Москвы — неудивительно, что обе они заняли ведущие роли в реализации концессии. С абсолютной уверенностью можно говорить, что названные стороны отлично считают и не стали бы лоббировать столь сложный со всех точек зрения проект, если бы не видели в нем выгоды для страны и собственного развития. Здесь важно оговориться, что речь про конкретный проект — ВСМ «Москва – Санкт-Петербург», который как раз сейчас входит в активную фазу строительства, и сроки по нему, как уже понятно, крайне жесткие. Официально строительные работы стартовали в 2024 году. Запуск в эксплуатацию намечен на II квартал 2028-ого, а производство и поставка подвижного состава распределены между 2024 и 2030 годами.

Развитие с акцентом на ВСМ

Стоимость строительства магистрали (CAPEX первой ветки «Москва – Санкт-Петербург») составляет 1,76 трлн руб. без НДС, еще 410 млрд руб. пойдут на приобретение подвижного состава в лизинг. Проект затрагивает интересы четырёх субъектов РФ, где пройдёт магистраль. Территориям Тверской, Новгородской, Московской и Ленинградской областей будет дан мощнейший импульс для развития индустриальных площадок, строительству новых транспортно-пересадочных узлов.

Среди других очевидных изменений для перечисленных территорий авторы статьи, вошедшей в Аналитический дайджест Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК), называют рост инвести-

6,5

ТРЛН РУБЛЕЙ

может составить ожидаемый прирост ВВП от запуска ВСМ «Москва – Санкт-Петербург» (прогноз содержится в докладе Центра экономики инфраструктуры (ЦЭИ) «В поисках высоких скоростей. Что значит ВСМ для России? (2024 г.).

1%

ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ

проекта ВСМ «Москва – Санкт-Петербург» составляют бюджетные средства, они предоставлены в форме капитального гранта на выкуп земельных участков под строительство.

* Подготовлен при участии и на основе доклада «В поисках высоких скоростей. Что значит ВСМ для России? (2024 г.)» группы авторов Центра экономики инфраструктуры (ЦЭИ) и аналитики Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК).

1,9

ТРЛН РУБЛЕЙ

может составить прогнозируемый приток поступлений в бюджет от запуска ВСМ «Москва-Санкт-Петербург» (прогноз содержится в докладе «В поисках высоких скоростей. Что значит ВСМ для России?», подготовлен группой авторов Центра экономики инфраструктуры (ЦЭИ) в 2024 году.



ционной привлекательности пригородных и межрегиональных центров. Многие из них уже разрабатывают новые мастер-планы развития территорий, прилегающих к магистрали с акцентом на развитие ВСМ.

О том, что мегапроект изменит жизнь многих малых территорий и всей страны, не сомневаются и авторы доклада «В поисках высоких скоростей. Что значит ВСМ для России? (2024 г.)». Его подготовили в Центре экономики инфраструктуры под руководством Владимира Косых, экономиста и учёного, президента Центра экономики инфраструктуры, который входит в российско-китайский совет по развитию ВСМ. «Авторы настоящего доклада верят, что в ближайшие двадцать лет нас ждет эпоха радикальных изменений пространственного поведения, которая значительным образом изменит экономическое пространство и систему расселения страны. Сеть ВСМ повлияет на миграционные тренды, создаст новые центры экономического роста, приведет к выравниванию регионального развития, а также обеспечит мощнейший импульс промышленному сектору», — заявили ученые, которые обстоятельно проанализировали не только внутренние, но и внешние факторы, влияющие на экономику развития высокоскоростных магистралей в РФ и мире.

Эффекты прямые и косвенные

Обе группы авторов указывают на то, что проект первой в России ВСМ по маршруту «Москва – Санкт-Петербург» реализуется в самой густонаселённой части страны, где проживает более трети населения, и здесь уже существует высокий спрос на перевозки, который постоянно растет. По заявлению замруководителя АО «РЖД» Ивана Колесникова, прошлый год для компании-перевозчика был особенным, так как ее поездами воспользовались 1 млрд 300 млн пассажиров, и это самый высокий показатель за последние двадцать лет. Из них скоростными составами компания перевезла 20 млн, каждый год это число увеличивается на 8%, заполняемость таких составов не опускается ниже 94% в среднем по году.

Желание людей передвигаться быстрее связано с ускоряющимися темпами жизни, закономерно, что экономика и жизненный уклад будущего потребуют совершенно другого уровня развития транспорта и связанности пространства. Скорость перевозки будет неизбежно расти, и равномерное развитие территорий РФ будет напрямую зависеть от этого показателя.

По оценкам Центра экономики инфраструктуры, «в случае ввода в эксплуатацию высокоскоростной железнодорожной магистрали индуцированный спрос на услуги общественного транспорта на связке «Москва – Тверь

– Великий Новгород – Санкт-Петербург» к 2030 году составит 7,6 млн пассажиров в год, что в полтора раза выше существующего годового объема перевозок на «Сапсанах». Прямых экономических эффектов от развития ВСМ описано великое множество, но что не менее важно, развитие столь масштабных инфраструктурных проектов имеет огромное косвенное влияние. Так, уже сегодня на стадии строительства самого крупного транспортного проекта в новейшей истории страны формируется массовый заказ на строительные материалы и технику, а также строительно-монтажные работы. В проекте уже задействованы сотни российских компаний, региональные экономики ожидают дополнительных налоговых поступлений от них в свои бюджеты. После ввода в эксплуатацию кратно возрастет деловая активность, повысится мобильность трудовых ресурсов, сфера услуг, в особенности туризм, получит эффект от роста турпотока, при чем не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в населённых пунктах Тверской и Новгородской областей. Суммарно эффекты на горизонте до 2050 года, подтвержденные Минэкономразвития России, оцениваются в более чем двенадцать триллионов рублей из-за прироста ВВП и 3,4 трлн руб. как прирост бюджетных доходов (в ценах соответствующих лет).

Синдикат «старших»

Чтобы запустить первый мегапроект из серии ВСМ, государство прибегло к государственно-частному партнерству, формат его реализации имеет крайне сложную юридическую и финансовую структуру.

Авторы статьи, вошедшей в Дайджест АИИК, посвященного анализу состояния рынка ГЧП в РФ, называют сразу две ключевые проблемы проекта, для решения которых потребовалось разработать особую финансовую модель. Одну из них они связывают с трудностями начальной фазы, на моменте старта: первые годы реализации проекта денежные потоки не позволят обслуживать источники финансирования в полном объёме. Еще один очевидный финансовый вызов инициаторам и участникам — исключительная капиталоёмкость проекта, а именно более двух триллионов рублей.

Для решения обеих задач впервые в истории концессионных соглашений РФ были привлечены различные источники заёмного финансирования. Синдикат крупнейших российских банков взял на себя финансирование концессионера и лизинговой компании, на баланс которой будут поставлены поезда для ВСМ. Дополнительно были выпущены облигации, которые выкупили негосударственные пенсионные фонды, также на льготных условиях были предоставлены средства ФНБ. У каждого инструмента — своя срочность и стоимость предоставления, сроки отсрочки по обслуживанию долга. Благодаря столь сложной схеме удалось распределить финансовую нагрузку на исполнителей проекта и оперативно запустить работу. При этом все участники концессии равны и имеют статус «старшего», а всех кредиторов связывает единое соглашение.



УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

- Концедент — Федеральное агентство железнодорожного транспорта (Росжелдор).
- Концессионер — ООО «ВСМ Две Столицы» (принадлежит АО «УК ВСМ Две Столицы»).
- Основные партнёры проекта: ПАО Сбербанк, УК «Лидер», Правительство Москвы, АО РЖД, АО Группа «Синара».
- Генеральный подрядчик — ОАО «РЖД».
- Перевозчик — ООО «ВСМ-400».

Все вернется

«Дополнительным важным отличием от большинства других крупных транспортных концессий является тот факт, что в проекте ВСМ в штатном сценарии и частная, и публичная сторона возвращают вложенные в проект средства: государству возвращаются все предоставленные субсидии через механизм концессионной платы, а инвесторы в лице регионов получают стабильный дивидендный поток после погашения заёмного финансирования», — подчеркивают авторы-аналитики из АИИК. Особое внимание они обращают на то, что модель финансирования, впервые созданная под ВСМ, может стать образцом для других будущих мегапроектов.

Распределяя риски

Детализируя структуру концессии, стоит обозначить, что 84% всего объема финансирования составляют заёмные средства. 15% — это собственные средства концессионера, включая взносы в уставный капитал концессионера от регионов, по территории которых пройдёт магистраль, в ВСМ «Москва – Санкт-Петербург» также инвестировало ОАО «РЖД» и компании-грузоотправители. А вот бюджетные инвестиции составляют всего 1% и предоставлены в форме капитального гранта на выкуп земельных участков под строительство первой высокоскоростной линии.

Цитата из доклада «В поисках высоких скоростей. Что значит ВСМ для России?», выпущенного Центром экономики инфраструктуры (ЦЭИ) в 2024 г.

«Учитывая многолетнюю подготовку к реализации первой ВСМ между городами Москва и Санкт-Петербург, а также достаточно уникальную для проектов ВСМ модель финансирования, права на ошибку нет».

Что касается юридической формы, проект реализуется в формате концессии как одной из наиболее отработанных в российской практике форм ГЧП.

По мнению экспертов в этой сфере, в данном конкретном случае реализованы практически все лучшие практики для структурирования концессии, применены и разработаны новые механизмы господдержки. Например, государство приняло на себя соответствующую часть рисков, включая некоторые строительные и коммерческие, а также связанные с производством инновационного высокоскоростного поезда. Для этого был применен механизм особых обстоятельств и платы концедента. Для отдельного набора рисков, которые могут привести к сдвигу сроков, обслуживание долгового финансирования обеспечено дополнительным капитальным грантом, по размеру он эквивалентен плате концедента, которая должна была бы выплачиваться при соблюдении сроков ввода объекта в эксплуатацию. Таким образом, было найдено решение на случай невозможности концедента делать выплаты, поскольку его доход напрямую зависит от ввода объекта в эксплуатацию. Также было предусмотрено, что плата концедента покрывает процентные риски по заёмным средствам. Помимо этого, государство предоставило налоговые льготы по налогу на добавленную стоимость и налогу на имущество. Что касается средств ФНБ, то они выделяются через субординированные депозиты в банках. Таким образом, государство передало проектный риск банкам и одновременно увеличило их капиталы, чтобы те могли поддержать нормативы по достаточности капитала при финансировании капиталоёмких проектов.

Рентабельность под вопросом

Какой бы структурированной и продуманной ни была финансовая сторона концессии по ВСМ, в Центре экономики инфраструктуры все же указывают на существование финансовых рисков, важнейший из которых



9,5

МИЛЛИОНОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ТУРИСТОВ

даст запуск ВСМ «Москва – Санкт-Петербург», по мнению авторов доклада «В поисках высоких скоростей. Что значит ВСМ для России? (выпущен Центром экономики инфраструктуры (ЦЭИ) в 2024 году).

— недостаточность имеющихся финансовых ресурсов и несвоевременное финансирование. Весьма вероятен риск превышения изначальной стоимости реализации проекта. В случае с ВСМ это объясняется еще и тем, что у страны нет практического опыта в реализации подобных проектов. Большинство прогнозов предсказывают ВСМ масштабный успех, в том числе финансовый, расчеты показывают динамичный и кратный рост пассажиропотока, но, по мнению аналитиков Центра экономики инфраструктуры, точное прогнозирование в данном случае — задача не из легких, особенно в условиях повышенной неопределенности экономической ситуации. Если спрос окажется недостаточным, а тарифная политика будет неэффективной, рентабельность проекта может существенно снизиться.

Что может пойти не так?

В мировой практике финансовые риски при строительстве высокоскоростных железных дорог реализовываются довольно часто. Так, Калифорнийская ВСМ буксует уже пятнадцать лет, и прогнозы о завершении стройки к 2033 году многим экспертам кажутся чересчур оптимистичными. Одна из причин — бюджет, который вырос почти в четыре раза, первоначальные расчеты показывали затраты в $33 млрд. В 2019 серьезный удар по проекту нанес президент Дональд Трамп, объявивший о прекращении федерального финансирования. Следующая президентская администрация пыталась его возобновить, но удалось это лишь частично. Власти штата Калифорния пытаются искать альтернативные источники финансирования, но дефицит сохраняется. Недостаточность финансирования в свое время вынудила власти Испании часть высокоскоростных ж/д-веток сделать одноколейными. Сообщалось, что в 2014 году задолженность испанской высокоскоростной компании превысила пятнадцать миллиардов евро. Новый импульс к развитию испанские ВСМ получили после того, как к работе на них допустили независимых операторов. В 2023 году пассажиропоток на них вырос сразу на 37%. Экономически верный просчет пассажиропотока играет ключевую роль в развитии высокоскоростного ж/д-движения, при этом прогноз, уверены эксперты, должен учитывать развитие всей транспортной системы страны в динамике. Она может кардинально меняться на достаточно коротких временных горизонтах, так, например, строительство первой в мире высокоскоростной линии между Токио и Осакой в конце 1960-х поначалу было ярким примером успешной реализации проекта ВСМ — он по плану вышел на инвестицион-

ную и операционную окупаемость. Однако за последние годы в Японии свою долю на рынке перевозок нарастили низкобюджетные авиакомпании, они перетянули на себя часть пассажиров, что повлияло на экономику ВСМ на ряде направлений.

Без права на ошибку

В случае с развитием сети ВСМ внутри РФ не менее значимыми являются технологические риски, поскольку проект опирается на технологии, созданные впервые в мире, что заставляет всех заинтересованных и специалистов в области железнодорожного транспорта с особым вниманием наблюдать за ходом работ. Сейчас все, что внедряется, имеет лишь прогнозные значения по их надежности, безопасности и эффективности. С учетом сжатых сроков, отведенных на строительство первой ВСМ между двумя столицами, время на испытания новых технологий может быть ограничено; если в период их апробации что-то пойдет не так, сроки придется сдвигать. Такой риск может реализоваться по поставкам подвижного состава, который уже в этом году должен встать на рельсы и поехать по тестовому участку. Задержка с производством поезда фактически заморозит проект. ВСМ — проект высокотехнологичный, инфраструктура для него требует инновационных решений, и зачастую ее строят в сложных с точки зрения геологии и климата условиях.

Недовольные всегда найдутся

При этом строители нередко сталкиваются с социальным недовольством и препятствием со стороны жителей, которые не хотят развития ВСМ поблизости от своих домов. Поэтому для таких знаковых для страны инфраструктурных проектов крайне важна продуманная и согласованная на всех уровнях государственная политика — плохо организованное управление или коррупция существенно сказываются на репутации и могут снизить финансовую эффективность. В качестве примера можно вспомнить строительство знаменитого тоннеля под Ла-Маншем, который Американское общество гражданских инженеров включило в число семи конструктивных чудес света, однако его строительство далось всем участникам очень тяжело. Высокоскоростное движение под Ла-Маншем запустили спустя десять лет после открытия, правда, из-за соображений безопасности конкретно на этом участке пути скорость поездов не может превышать 160 км/ч. В случае с этим уникальным сооружением сработали практически все возможные риски подобных мегапроектов. Из-за особенностей грунта и обводнения пришлось уходить на большую глубину, из-за этого и по многим другим причинам смета постоянно росла, финальная стоимость превысила первоначальную в три раза. План-график то и дело срывался, и ввод в эксплуатацию состоялся на пять лет позже запланированного. В строительстве участвовали Франция и Британия, в обеих странах нашлись противники, часть британцев была против, что их страна перестала быть островом из-за тоннеля.





Сейчас все, что внедряется, имеет лишь прогнозные значения по их надежности, безопасности и эффективности. С учетом сжатых сроков, отведенных на строительство первой ВСМ между двумя столицами, время на испытания новых технологий может быть ограничено; если в период их апробации что-то пойдет не так, сроки придется сдвигать. Такой риск может реализоваться по поставкам подвижного состава, который уже в этом году должен встать на рельсы и поехать по тестовому участку

Когда политика важнее

Впрочем, сооружение не оправдало многих надежд. Ожидалось, что к концу 1990-х в им будет пользоваться 20 млн человек в год, в 2019-ом число перевезенных по нему пассажиров составило 11 млн человек. Одна из причин — высокие тарифы на проезд. Только в 2008 году оператор тоннеля Eurotunnel сообщил о первой с момента запуска (с 1986 года) годовой прибыли. В случае с тоннелем, соединившим островную Британию с Европой, сработали и геополитические риски. «Брексит» подорвал саму идею связанности, а миграционные потоки, проходившие через тоннель, обострили негативное отношение к нему. Для России геополитика в реализации мегапроекта ВСМ также может сыграть заметную роль. Ставка на отечественные технологии и разработки их отчасти минимизирует — не так страшны трудности с доступом к необходимым комплектующим, но охлаждение потребительского спроса, падение внутреннего турпотока на фоне снижения темпов развития экономики вполне способны ухудшить доходы от ВСМ. Первая ветка между Москвой и Санкт-Петербургом не будет показательной с точки зрения рентабельности, поскольку пассажиропоток между двумя столицами во многом формируют деловые путешественники, иностранцы, в этих городах проживает весьма платежеспособная аудитория, но она же первой переориентируется на выездной туризм, если европейские ограничения на поездки будут ослаблены или отменены. Еще более непредсказуемой может быть экономика последующих веток ВСМ, впрочем, пока по ним не обозначены ни сроки, ни финансовые показатели. Деление мегапроектов такого типа на этапы — подход здравый и оправданный: когда нет четкого понимания, как все пойдет, а лишь прогнозы и теории, самое мудрое решение — не принимать поспешных решений, не делать громких заявлений до момента, пока проект не докажет свою работоспособность. Как видно на примере многих стран, в случае с ВСМ нюансов много, и возникают они даже спустя десятки лет после ввода в эксплуатацию. И даже если инженеры совершили невозможное, значение таких мегапроектов в обществе оценивается по-разному. ФБЖ

* Подготовлен в партнерстве с Ассоциацией инфраструктурных инвесторов и кредиторов

МЫСЛИТЬ ИНФРАСТРУКТУРНО:

ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ ДЛЯ ВЗРЫВНОГО РОСТА ИНТЕРЕСА К ГЧП

Реализация сложных и масштабных проектов по развитию инфраструктуры равнозначно выгодна и государству, и бизнесу, и необходима гражданам — такую позицию решили продвигать в Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК) через новую общественную инициативу. Компании-участники, которые реализовали множество проектов ГЧП, задумались над тем, как популяризировать этот формат в бизнес-сообществе, и среди граждан и разработали проект «Время инфраструктуры». Цель — сформировать позитивную повестку вокруг ГЧП и концессий и дать конкретные ориентиры для инвесторов, как инициировать такие инфраструктурные проекты и успешно в них участвовать.

Любой инфраструктурный проект — это масштабная инвестиция, но какую роль им отводят среди других национальных приоритетов в условиях ограниченности госбюджета, и есть ли прямая зависимость между объемом бюджетных возможностей и реализацией ГЧП? Наш собеседник, Председатель Правления Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК) Игорь Коваль с помощью статистики доказывает, что не все так прямолинейно и однозначно. Частных инвестиций в концессиях и других проектах ГЧП существенно больше. И все же сомнение остается: можно ли сегодня в условиях торможения экономики и прочих глобальных вызовов утверждать, что «время инфраструктуры» пришло — а именно так называется общественная инициатива АИИК. Государственно-частное партнерство как форма реализации инфраструктурных проектов в РФ существует более двадцати лет, но по-прежнему вокруг нее плодятся мифы и страхи, которые для наших читателей взялся развеять Игорь Коваль. Редакция инициативу поддержала — если ГЧП выгодно инвесторам, но до сих пор спрос на подобные проекты ограничен, значит, вопросы остаются.

567

МЛРД РУБЛЕЙ

составил объем инвестиций в соглашения ГЧП в 2025 году, их общее число достигло 249.

— Насколько рынок ГЧП сегодня созрел, насколько он квалифицированный?

— Рынок государственно-частного партнерства (ГЧП) в России находится в переходном состоянии. С одной стороны, на рынке присутствуют профессиональные игроки, не просто инвесторы, которым все равно, во что вкладывать деньги, а инфраструктурные провайдеры, выросшие из инфраструктурных строительных компаний, других специальных участников



ИГОРЬ КОВАЛЬ

Председатель Правления Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК)

«Мы предполагаем, что интерактивная карта регионов с лимитами расходов по ГЧП будет интересна и востребована участниками рынка ГЧП. Она обеспечит бизнесу и банкам интуитивно понятный и прозрачный инструмент для оценки бюджетных возможностей регионов и потенциальных рисков при запуске ГЧП-проектов. Интерактивная карта будет размещена на сайте АИИК, а так называемый «светофор» будет отображать бюджетное положение региона с точки зрения доступных лимитов на принятие новых расходных обязательств по ГЧП-проектам.

рынка, например, в сфере образования или здравоохранения, оценивших преимущества модели ГЧП во взаимоотношениях между государством и бизнесом. Важными игроками на рынке также являются банки, финансирующие проекты ГЧП, активно развивающие кредитный портфель и портфель активов за счет инфраструктурных проектов. Квалификация игрока в данном случае подразумевает не только наличие опыта участия в проектах ГЧП, не менее важна готовность нести ответственность на каждом этапе жизненного цикла проекта: от структурирования сделки и привлечения финансирования до ее финансового закрытия, завершения инвестиционной стадии и перехода к полноценной эксплуатации объекта. Квалифицированный игрок — это тот, кто не уходит из проекта после подписания соглашения, а доводит его до результата, принимая на себя риски и управляя ими на каждом этапе.

Идеально, когда компания побывала в проекте и на стороне публичного сектора, и на стороне частного инвестора, и на стороне консультанта: это даёт объёмное понимание того, как устроена ответственность

каждой из сторон. Но ГЧП — это не только частные компании и банки, ключевая сторона любого такого проекта — государство, на чьей стороне есть существенный потенциал для развития компетенций, преодоления инерционности, консерватизма и страхов.

— Оцените ситуацию на рынке ГЧП в условиях дефицита бюджета и частичного сворачивания инфраструктурных проектов.

— Дефицит бюджета не является значимым фактором рынка ГЧП, ведь в основном те же концессии, а именно они составляют основную часть подобных проектов, финансируются за счет внебюджетных источников, собственных инвестиций инфраструктурных провайдеров и банковских кредитов. Согласно анализу Минэкономразвития России, внебюджетные инвестиции в проекты ГЧП в 2025 году составили 86% от общего объема. При этом за прошедший год заключено 249 концессионных соглашений и соглашений ГЧП с общим объемом инвестиций 567 млрд рублей. Всего по состоянию на 1 января 2026 года в стадии создания или эксплуатации находились 3,5 тысячи соглашений, успешно завершены 966. Другое дело, что инфраструктурные стройки, реализуемые по модели государственных и муниципальных закупок по Федеральному закону № 44 (их ещё называют «бюджетные стройки»), более чувствительны к изменениям бюджетной конъюнктуры: при корректировке расходных статей бюджета такие проекты могут приостанавливаться, а сроки реализации переноситься. Мы в АИИК считаем, что для компаний это хороший стимул входить в проекты ГЧП.



Квалификация игрока в данном случае подразумевает не только наличие опыта участия в проектах ГЧП, не менее важна готовность нести ответственность на каждом этапе жизненного цикла проекта: от структурирования сделки и привлечения финансирования до ее финансового закрытия, завершения инвестиционной стадии и перехода к полноценной эксплуатации объекта. Квалифицированный игрок — это тот, кто не уходит из проекта после подписания соглашения, а доводит его до результата, принимая на себя риски и управляя ими на каждом этапе.

— Ассоциация разработала проект «Время инфраструктуры» — звучит красиво, но насколько этот посыл соответствует текущим экономическим реалиям в стране?

— Цель нашего общественного проекта — привлечь внимание граждан, в том числе лидеров общественного мнения, чиновников, бизнесменов к теме инфраструктурного развития, рассказать о преимуществах и возможностях, которые оно дает, если хотите, популяризировать это направление, которое незаслуженно находится в тени других значимых общественных тем.

Модель ГЧП реально стимулирует экономический рост через инфраструктурные проекты: скажем, развитие транспортной инфраструктуры улучшает логистику промышленных предприятий, сырьевых компаний, агросектора, снижает их транспортные издержки, повышает конкурентоспособность на внутреннем и мировом рынках. Инфраструктура образования, здравоохранения, культуры и спорта повышает качество жизни, привлекательность городов, в которых хочется жить и работать. Инфраструктурные проекты «оживляют» экономику смежных отраслей:



строительного сектора, рынка стройматериалов, машин и оборудования, создают спрос на квалифицированную, хорошо оплачиваемую рабочую силу, причем не только на стадии стройки, но и на стадии эксплуатации — ведь инфраструктурным объектам нужен квалифицированный персонал для технического обслуживания, ремонта, ведения основной деятельности.

— В рамках проекта вы хотите создать интерактивную карту регионов с бюджетными ограничениями, что-то вроде «светофора». Как это должно работать?

— Мы предполагаем, что интерактивная карта регионов с лимитами расходов по ГЧП будет интересна и востребована участниками рынка ГЧП. Она обеспечит бизнесу и банкам интуитивно понятный и прозрачный инструмент для оценки бюджетных возможностей регионов и потенциальных рисков при запуске ГЧП-проектов. Интерактивная карта будет размещена на сайте АИИК, а так называемый «светофор» будет отображать бюджетное положение региона с точки зрения доступных лимитов на принятие новых расходных обязательств по ГЧП-проектам. Посетители сайта смогут выбирать регионы и просматривать данные о них, включая информацию о доходах и расходах, госдолге региона, его лимитах на расходы по проектам-ГЧП, кредитном рейтинге региона и т. д.

— А как могла бы выглядеть карта реализованных проектов в отраслевом разрезе? Какова статистика АИИК: в каких отраслях ГЧП распространено, и почему, а где пока не идет, и в связи с чем?

— Здесь сошлюсь на официальные данные Минэкономразвития России: основной объем инвестиций приходится на транспортную сферу — 64% от всего объема, на сферу ЖКХ — 20%, на социальную — 14%. Здесь важно сделать оговорку: несмотря на то, что по объему инвестиций лидирует транспортная сфера, наибольшее количество соглашений (более 75%) заключено в сфере ЖКХ. В основном крупные транспортные соглашения реализуются на федеральном и региональном уровнях, на муниципальном больше всего востребованы соглашения в сфере ЖКХ, что отражает объективную заинтересованность местных властей в решении приоритетных для них задач. Пока практически нет проектов в сфере промышленного ГЧП, призванного стимулировать импортозамещение. Невысокая активность участников рынка и в сфере космоса. Вероятно, потому, что поправки в законы о концессиях и ГЧП, позволившие применять инструменты ГЧП в этих сферах, приняты относительно недавно.

> ***«Возьмём несколько примеров, которые знает каждый. Трасса М-11 «Нева» между Москвой и Санкт-Петербургом — концессия. Аэропорт «Пулково», который жители Северной столицы и миллионы туристов используют ежедневно, — концессия. Западный скоростной диаметр в Санкт-Петербурге — ГЧП. ЦКАД вокруг Москвы — концессия. Этой инфраструктурой люди пользуются каждый день, часто даже не задумываясь, что за ней стоит частный инвестор, взявший на себя ответственность построить и обслуживать объект на протяжении десятилетий.***



— Есть ли, по вашим ощущениям, опросам участников Ассоциации, спрос на некую библиотеку знаний о ГЧП в бизнес-среде?

— Прежде всего, библиотека знаний о ГЧП нужна тем специалистам, которые соприкасаются с этой темой, но в силу недостаточности знаний и опыта не знают, как инициировать и запустить проект. Новые знания полезны и опытным игрокам рынка, которые смогут получить максимально полную информацию обо всех сегментах рынка, где возможна реализация ГЧП. Разумеется, библиотека знаний будет необходима и руководителям публичного сектора, чтобы иметь представление о возможностях ГЧП в развитии их региона или города.

— Как известно, ничто так не заряжает, как успех реализованных проектов, и ваш проект мог бы создать позитивный фон вокруг ГЧП. Но достаточно ли позитива на этом рынке? Чем можно замотивировать потенциальных инвесторов?

— Поверьте, историй успеха на рынке ГЧП более чем достаточно — другое дело, что широкая аудитория редко связывает знаковые инфраструктурные объекты с применением конкретного механизма, но именно благодаря ему многие и появились. Зачастую люди, не погруженные глубоко в тему, даже не подозревают, что тот или иной объект построен и содержится в отличном состоянии именно благодаря концессионному соглашению или соглашению о ГЧП. Возьмём несколько примеров, которые знает каждый. Трасса М-11 «Нева» между Москвой и Санкт-Петербургом — концессия. Аэропорт «Пулково», который жители Северной столицы и миллионы туристов используют ежедневно, — концессия. Западный скоростной диаметр в Санкт-Петербурге — ГЧП. ЦКАД вокруг Москвы — концессия. Этой инфраструктурой люди пользуются каждый день, часто даже не задумываясь, что за ней стоит частный инвестор, взявший на себя ответственность построить и обслуживать объект на протяжении десятилетий. По концессии планируется создание нового аэропорта «Архыз» в Карачаево-Черкесской Республике, который существенно изменит транспортную доступность курортов «Архыз» и «Домбай». Все эти примеры — лишь верхушка айсберга. Школы, кампусы, больницы, поликлиники, онкоцентры, спортивные и любые другие социо-культурные сооружения — повестка ГЧП не ограничивается только транспортной сферой. Позитива на рынке достаточно — не хватает его публичной артикуляции для формирования положительного образа ГЧП. Наш проект сделает видимыми, заметными те истории успеха ГЧП, за которыми стоит реальный экономический и социальный результат.

Что касается мотивации бизнеса, все прагматично: ГЧП — проверенный практикой инструмент, в рамках которого государство и инвестор сбалансированно распределяют риски, государство получает современный инфраструктурный объект, а инвестор — предсказуемый денежный поток на горизонте 15–30 лет.

Квалифицированные компании, которые сейчас присутствуют на рынке ГЧП, понимают преимущества механизма и заинтересованы в формировании портфеля долгосрочных активов с понятной экономикой и сбалансированными рисками.

— С другой стороны, ничто так не отпугивает, как мифы и страхи: какие самые распространенные, откуда произошли и почему возникли?

— Мифов вокруг ГЧП накопилось немало — и у граждан, и у чиновников, и у бизнеса. Из последнего: после заключения концессии населению придётся больше платить. Наиболее наглядное его проявление — предложение Ассоциации распространить правила строительства платных дорог в районах Крайнего Севера на все регионы Дальнего Востока. Мы предлагаем там, где дорог нет вообще или они существуют только номинально, не требовать от концессионера строительства альтернативного бесплатного объезда, как предусмотрено общими правилами Федерального закона «Об автомобильных дорогах и дорожной деятельности». Большинство восприняли эту новость так, что население будет платить за проезд по этим автодорогам. Однако, во-первых, население платить за проезд по этим дорогам не будет: правила для районов Крайнего Севера предусматривают, что в таких случаях плата за проезд не взимается с легковых автомобилей и мотоциклов, за проезд платят только владельцы грузовиков. А во-вторых, еще раз напоминаю — это про дороги туда, где дорог нет вообще, значит, сейчас туда можно добраться только вертолетом или на вездеходе. Поэтому даже с учетом взимания платы с грузовиков доставка грузов по такой платной дороге обойдется перевозчику дешевле, чем доставка существующими способами.

Но миф о безальтернативной платности концессий для населения — лишь один из многих. В качестве примера можно привести ещё несколько устойчивых заблуждений, которые мешают рынку развиваться.



«Что касается мотивации бизнеса, все прагматично: ГЧП — проверенный практикой инструмент, в рамках которого государство и инвестор сбалансированно распределяют риски, государство получает современный инфраструктурный объект, а инвестор — предсказуемый денежный поток на горизонте 15–30 лет. Квалифицированные компании, которые сейчас присутствуют на рынке ГЧП, понимают преимущества механизма и заинтересованы в формировании портфеля долгосрочных активов с понятной экономикой и сбалансированными рисками.

Вот еще один: ГЧП дороже и дольше, чем госзаказ. На старте действительно требуется больше времени для качественной проработки и структурирования ГЧП-проекта, согласования положений соглашения с органами исполнительной власти. Но, если оценивать весь жизненный цикл объекта с учётом его эксплуатации и поддержания качества объекта, ГЧП зачастую оказывается выгоднее. Просто горизонт для сравнительного анализа должен быть другим.

Также статистика опровергает миф о том, что ГЧП-соглашения расторгаются до завершения стройки. Подавляющее большинство реализуется в штатном режиме, а расторжения — это исключение, а не закономерность.

Значительно портит репутацию ГЧП-проектов распространенное мнение, что по ним постоянно происходит задержка, перенос сроков и увеличение стоимости. Понятно, откуда растут ноги у этого мифа, — это прямая проекция опыта бюджетных строек на концессии и соглашения о ГЧП.

> ***«На муниципальном уровне больше всего востребованы соглашения в сфере ЖКХ, что отражает объективную заинтересованность местных властей в решении приоритетных для них задач. Пока практически нет проектов в сфере промышленного ГЧП, призванного стимулировать импортозамещение. Невысокая активность участников рынка и в сфере космоса. Вероятно, потому что поправки в законы о концессиях и ГЧП, позволившие применять инструменты ГЧП в этих сферах, приняты относительно недавно.***

Однако у инвестора есть понятное стремление построить качественный объект как можно быстрее и при этом уложиться в установленный бюджет.

В концессиях и соглашениях о ГЧП он берет на себя большую часть рисков на этапе создания объекта и несёт ответственность за соблюдение сроков строительства перед публичной стороной.

Существенное недопонимание у инвесторов возникает по части государства, якобы при ГЧП невозможно посчитать общий объём. Напротив, концессионное соглашение, равно как и соглашение о ГЧП, — детально структурированный контракт, где прописаны все обязательства публичной стороны, потому что на практике от этого зависят гарантии окупаемости проекта для частного инвестора

— Почему Ассоциация решила инициировать подобный проект, ведь задача продвигать ГЧП как инструмент для развития инфраструктуры страны лежит на государстве?

— Не вполне так. Безусловно, задача развивать инфраструктуру находится в компетенции государства, но проекты ГЧП осуществляются не только в его интересах, но и в интересах бизнеса. Инвесторов и банкиров такие проекты привлекают благодаря стабильности экономической модели проектов, эффективному распределению рисков между государством и бизнесом (если кратко, то каждая сторона партнерства управляет тем риском, который находится в ее компетенции). Поэтому у бизнеса есть вполне объяснимый интерес к развитию инфраструктуры через механизмы ГЧП.

— Какую роль общество, общественники, граждане играют в реализации проектов ГЧП, она вообще у них есть? Важно ли популяризировать ГЧП в общественном пространстве?

— В конечном счете, мы все, государство, бизнес работаем для людей, тех, кто пользуется инфраструктурой. Ассоциация заинтересована в том, чтобы общество, сами люди формулировали запрос на нее, что нужно большинству жителей региона или города, и доносили свои нужды для властей. А бизнес, в том числе члены Ассоциации, готовы подсказать, как реализовать пожелания граждан наилучшим для всех образом. Посмотрите, как развивается инфраструктура в Москве и других крупных городах: во многом это происходит благодаря запросам общества, лидерам общественного мнения, блогерам, активистам в сфере урбанистики. Конечно, мы заинтересованы в том, чтобы с ними сотрудничать, показать, как инфраструктурный бизнес может улучшить качество жизни в конкретном регионе или городе.



— 20 лет формату ГЧП в РФ. С чего начинали и к чему пришли: какова ваша ретроспектива как профессионального участника рынка?

— До принятия ФЗ «О концессионных соглашениях» в 2005 году в постсоветской России действовала только одна модель ГЧП — соглашения о разделе продукции. С учетом экономических условий на тот момент далеко не все подобные соглашения были достаточно сбалансированы с точки зрения интересов государства и бизнеса (в основном иностранных инвесторов). До сих пор многие политики и чиновники считают, что некоторые из таких соглашений были кабальными для страны. Длительное рассмотрение в Госдуме закона о концессиях во многом объясняется сложившимся еще тогда негативным мнением о ГЧП. Однако постепенно, по мере реализации проектов и государство, и бизнес, что называется, вошли во вкус. Настоящим прорывом стало создание госкомпании «Автодор» как специализированного института, призванного модернизировать федеральную дорожную сеть с помощью концессий. Это событие запустило «конвейер» концессионных проектов в транспортной отрасли.

— Что еще должно измениться, чтобы в РФ случился «расцвет» модели ГЧП?

— Для полного раскрытия потенциала этой модели необходимо, чтобы были созданы экономические, социальные и юридические предпосылки. Это и развитие финансового рынка, в том числе рынка долговых инвестиционных инструментов (облигаций, долговых цифровых финансовых активов), и выход из режима жесткой денежно-кредитной политики. Как мы уже обсудили, требуется улучшать общественное мнение и повышать вовлеченность населения в формулирование потребностей в инфраструктуре. Необходимо развитие законодательства, а значит, повышение качества знаний специалистов, участвующих в процессе нормотворчества. Ассоциация не ставит перед собой задачу повлиять на все эти факторы, но все, что нам по силам, мы постараемся реализовать. ФБЖ

* Подготовлен в партнерстве с Ассоциацией инфраструктурных инвесторов и кредиторов

ГЧП ИЛИ БЮДЖЕТНАЯ СТРОЙКА:

СРАВНИВАЕМ КОРРЕКТНО, ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЙ ВЫБОР

Дорожно-строительная компания «Автобан» — профессиональный участник рынка ГЧП, реализует подобные проекты в разных качествах: как инвестор, в роли генерального подрядчика, как системообразующая дорожно-строительная компания, также выполняет функцию оператора платных дорог. «Автобан» является лидером по объемам реализованных проектов ГЧП по своему направлению. Одной из ключевых задач компания считает строительство и реконструкцию дорожно-транспортной инфраструктуры РФ на основе накопленного опыта по организации и финансированию проектов государственно-частного партнерства. В рамках специального проекта с Ассоциацией инфраструктурных инвесторов и кредиторов заместитель генерального директора по финансовому развитию и управлению инвестиционными проектами ДСК «Автобан» Денис Анисимов рассказывает, о том, какую методику оценки проектов ГЧП выработали в «Автобане», и дает практические рекомендации, с чего начать анализ финансовой составляющей инфраструктурного проекта.

Одна из ключевых проблем — непонимание компании, как корректно сравнить бюджетную модель и концессию. Очень часто сравнение проводится формально, без учета различий в экономической природе этих моделей. Сравнение бюджетной модели и концессии — это не просто сопоставление цифр, это анализ моделей структурирования проектов, распределения рисков и, самое главное, эффективности использования государственных средств в долгосрочной перспективе.

Расчет с прицелом на будущее

При бюджетной стройке по 44-ФЗ государство покупает процесс: сначала проектирование, потом — строительство, затем — эксплуатацию, и все — отдельными контрактами и, как правило, с разными исполнителями. При концессии государство покупает результат: готовый и работающий проект с заданными технико-экономическими показателями на двадцать – тридцать лет вперед. Следовательно, ключевой момент корректного анализа — привести сравниваемые варианты к общему знаменателю — стоимости жизненного цикла объекта, и ни в коем случае нельзя забывать о необходимости дисконтировать будущие доходы и расходы, поскольку бюджетный рубль сегодня и через три десятка лет — это разные деньги. Если этого не сделать, любая концессия формально



ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА:

ДЕНИС АНИСИМОВ

Заместитель генерального директора по финансовому развитию и управлению инвестиционными проектами ДСК «Автобан»

«Как бы трудно ни было прогнозировать на десятилетия вперед, для компании концессия — это способ получать стабильный долгосрочный доход, и это основа для планирования. Плюс к тому, это капитализация бизнеса — наличие концессионного портфеля заметно повышает оценку компании, но главный интерес для компании — не разовая прибыль, а возможность стать профессиональным оператором инфраструктуры, а не просто строителем.

будет выглядеть дороже из-за процентов по кредитам. Если же дисконтировать (например, по ставке, сопоставимой с доходностью ОФЗ), разница часто минимальна, а с учетом опережающего строительства концессия может оказаться дешевле.

Процесс или результат

Важно учесть разницу в подходах к реализации по разным моделям, она колоссальная. При госзаказе ты отвечаешь за то, чтобы сделать работу, по результату которой тебе должны подписать акт. Как только это происходит, заканчиваются твои гарантийные обязательства и твоя ответственность. Если через пять лет выяснится, что асфальт потек или разметка стерлась — это уже новая закупка и новый бюджет. В концессии мы отвечаем за функционирование объекта несколько десятилетий, поэтому вынуждены думать на годы вперед: проектировать с запасом прочности, выбирать материалы с длительным сроком службы, закладывать резервы на капремонт. Для нас дефект на

пятый год — это наши же убытки, штрафы и снижение платежей от концедента. При этом концессия выгодна обеим сторонам. Государству концессия выгодна тем, что она позволяет строить объекты сейчас, а не «когда бюджет найдет деньги», то есть действовать на опережение. Можно разбить платежи на пятнадцать – тридцать лет, переложить риски проектирования, строительства и содержания на концессионера, получить объект с гарантированным качеством на весь срок.

ГЧП — это драйвер развития территорий, потому что позволяет привлечь триллионы рублей в год внебюджетных инвестиций на строительство инфраструктуры, на два – три года ускоряет ввод объектов, что в итоге позволяет получить социально-экономические эффекты здесь и сейчас.

Компании концессия выгодна, если она умеет управлять жизненным циклом длительного проекта. Тогда она получает предсказуемый долгосрочный денежный поток в виде платежей концедента или платы за проезд, например. Появляется возможность привлекать «длинные» кредиты под обеспечение будущей выручки, управлять каждым этапом проекта (проектирование, строительство, эксплуатация).



> ***Не стоит отрицать, что в текущих экономических условиях риски для бизнеса однозначно выросли. Бюджетные ограничения могут привести к задержкам оплаты со стороны концедента. Возрастает риск изменения макроэкономических параметров (ставка, инфляция), страховка от него — наличие в соглашении механизма индексации платежей. Риск отказа от проекта есть всегда, например, из-за жёстких требований регулятора или корректировки планов.***

Смена подходов

Таким образом, концессия кардинально меняет подход исполнителя (концессионера) к своим обязательствам. Если при госзаказе основная задача — построить в срок и в рамках бюджета, то в концессии — построить, ввести в эксплуатацию, а затем эффективно эксплуатировать объект на протяжении десятилетий, обеспечивая его доступность и качество для пользователей, и при этом получать доход. Покажу на конкретных примерах из практики «Автобан» и отрасли дорожного строительства в целом, как это работает.

Все начинается с принятия проектных решений: в бюджетном строительстве и в концессиях мы исходим из разной логики. В бюджетной стройке подрядчик, как правило, реализует проектные решения, согласованные государственным заказчиком и ориентированные, прежде всего, на снижение капитальных затрат на этапе строительства. В концессии применяется комплексный подход: при проектировании учитываются не только первоначальные инвестиции, но и



> ***Государству концессия выгодна тем, что она позволяет строить объекты сейчас, а не «когда бюджет найдет деньги», то есть действовать на опережение. Можно разбить платежи на пятнадцать – тридцать лет, переложить риски проектирования, строительства и содержания на концессионера, получить объект с гарантированным качеством на весь срок.***

совокупный размер затрат по проекту на всем протяжении его жизненного цикла. Поэтому предпочтение нередко отдается техническим решениям, которые могут быть дороже на этапе строительства, но позволяют существенно сократить будущие эксплуатационные расходы.

Обойтись без аврала

Еще одни важный процесс в дорожной отрасли — управление ремонтами. На наших объектах, в том числе на участках ЦКАД, мы отказались от «авральных ремонтов» и перешли к планово-предупредительному содержанию инфраструктуры. Ремонт покрытия проезжей части жестко не привязан к нормативным межремонтным срокам, а выполняется на основе анализа фактического состояния покрытия и требований к транспортно-эксплуатационным показателям. Такой подход позволяет поддерживать дорогу в нормативном состоянии, не допуская критических дефектов. Экономика концессионного соглашения здесь выступает основным стимулом, поскольку нарушение установленных требований к содержанию для концессионера закончится значительными штрафными санкциями, поэтому своевременное и качественное содержание становится частью долгосрочной стратегии управления активом.

При традиционном подходе мониторинг состояния дороги часто носит периодический характер, в концессии внедряются IT-системы, позволяющие отслеживать ситуацию в режиме реального времени, что дает возможность быстрее выявлять проблемы, оперативно направлять службы реагирования и минимизировать последствия для пользователей дороги. Такой подход обусловлен не только стремлением к повышению безопасности (кстати, по платным дорогам мы наблюдаем снижение аварийности и смертности), но и экономикой концессионера: ключевые показатели эффективности, в том числе уровень аварийности и время реагирования на чрезвычайные ситуации, напрямую влияют на размер его выручки.

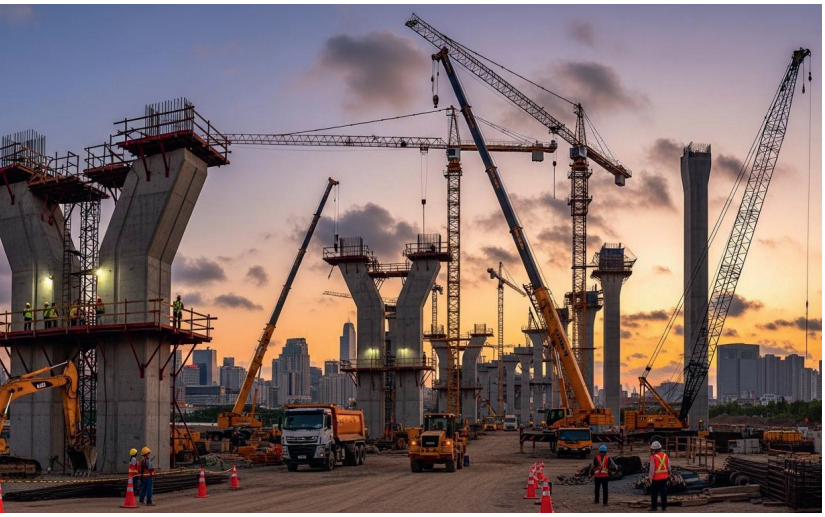
Демонстрация «зрелости»

Часто компании сторонятся ГЧП и концессий из-за строгого финансового надзора, который существенно растянут во времени. Мы в «Автобане» считаем, что готовность компании к строгому финансовому надзору — это, скорее, признак ее зрелости, это добавляет ответственности рынку ГЧП. И да, готовиться к участию в инфраструктурных проектах

в партнерстве с государством необходимо задолго до объявления конкурса. Компания должна иметь определенный уровень финансовой «зрелости»: уметь структурировать проектное финансирование, привлекать «длинные» кредиты (на десять – пятнадцать лет), управлять резервами, понимать, что такое «equity» и как возвращать инвестиции за двадцать лет. Не каждый подрядчик это умеет.

Необходимо также обладать технологической готовностью: иметь компетенции в проектировании, строительстве и, главное, содержании. Дорожники, привыкшие только класть асфальт, часто не готовы к тому, что нужно двадцать лет управлять инфраструктурой. В компании должна быть выстроенная система риск-менеджмента, опыт работы с банками и концедентами, понимание требований каждой из сторон, участвующих в сделке. Входить в ГЧП или концессии нужно при хорошем финансовом состоянии, чтобы банк поверил, что подрядчик справится с объектом, и инвестор внесет собственные инвестиции в необходимом объеме.

В отрасли дорожного строительства я оцениваю уровень зрелости как средний: есть явные лидеры, которые уже прошли путь от подрядчика до инвестора. Но много компаний, которые боятся концессий именно из-за нехватки управленческой и финансовой дисциплины.



Контролеры качества

Между тем надо понимать, что концессии более управляемы, чем крупные бюджетные стройки. В бюджетной стройке государство пытается контролировать процесс через 44-ФЗ, сметные проверки, казначейское сопровождение — но на практике это громоздкая система, где каждый этап тормозится согласованиями. Чтобы изменить проект в ходе строительства, уходят месяцы. В концессии контроль встроен внутрь модели. Банк, который дал кредит под ключевую ставку +4–5% годовых, дополнительно осуществляет контроль за целевым использованием и ходом реализации проекта. Он ежемесячно проверяет отчеты, следит за графиком, анализирует риски. Государство (концедент) получает инфраструктуру, которой управляет профессиональный инвестор, а банк выступает дополнительным контролером качества. Бюрократическая нагрузка на органы власти снижается, а качество контроля растет. Впрочем, наличие столь последовательного контроля не исключает гибкости, например, в части досрочного погашения долга при появлении дополнительных средств в бюджете, либо рефинансирования долга после ввода в эксплуатацию. Концессионер может использовать концессию для получения дополнительного дохода, помимо взимания платы, что снижает нагрузку на бюджет.

Управление рисками

Еще один важнейший вопрос при реализации проектов ГЧП — это распределение рисков: всегда важно определиться, кто за что отвечает. При госзаказе риски проявляются, когда происходит перерасход, срыв сроков или авария. В итоге они перекладываются на налогоплательщиков. При концессии большинство рисков понятны и закладываются в цену контракта: риск удорожания мате-



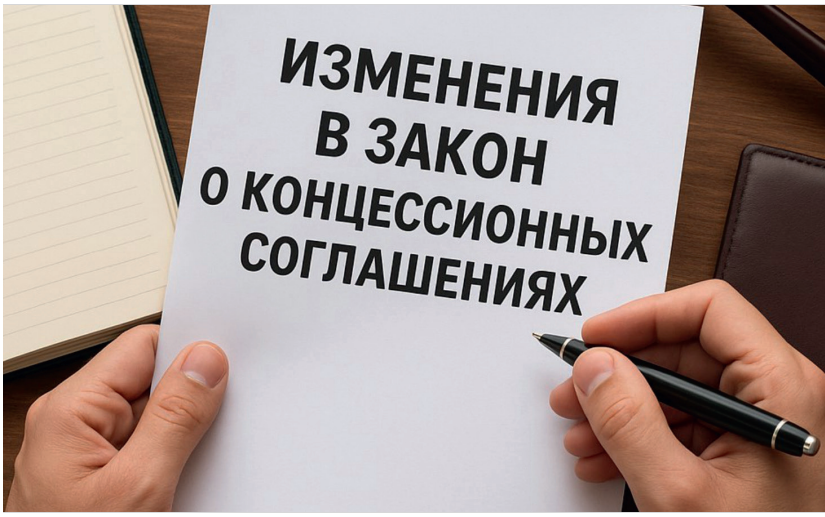
риалов — на концессионере, риск ошибок проектирования — на нем же, несоблюдение требований = штрафы.

В итоге совокупные издержки для государства ниже, потому что нет переплат за непредвиденные работы, нет судов и компенсаций за срыв сроков. Когда объект вводится быстрее, возникает экономия бюджета от опережающего финансирования.

При этом на стороне бизнеса сохраняется риск высокой ключевой ставки, которая делает классическое проектное финансирование дорогим. При госзаказе бюджет платит по факту — ставка не важна. При концессии рост ставки удорожает кредиты и требует большей субсидии. Но и этим риском можно управлять. В «Автобане» мы закладываем в финансовую модель два сценария: базовый (ставка снижается к 2027–2028годам) и стрессовый (ставка остается высокой). Также мы активно используем всевозможные меры поддержки, доступные на рынке. Концессионный проект запускается довольно длительное время, и нужно быть во всеоружии к моменту снижения ставок. Тем не менее высокая ставка не «убивает» концессию, а просто требует более тщательного структурирования. Государство заинтересовано в субсидировании ставок, чтобы не пришлось сворачивать инфраструктурные планы. И как бы трудно ни было прогнозировать на десятилетия вперед, для компании концессия — это способ получать стабильный долгосрочный доход, и это основа для планирования. Плюс к тому, это капитализация бизнеса — наличие концессионного портфеля заметно повышает оценку компании, но главный интерес для компании — не разовая прибыль, а возможность стать профессиональным оператором инфраструктуры, а не просто строителем.

Защитные механизмы

Да, концессия — это игра вдолгую, между тем многие бизнесмены мыслят категориями двух – трех лет: получил подряд, отработал, получил деньги, забыл. Концессия с горизонтом в двадцать – тридцать лет кажется им «капканом», но я с этим не согласен. Короткий горизонт — это иллюзия. Кризисы, пандемии, санкции — все случается, но инфраструктура никуда не денется. Платная дорога, мост, больница будут востребованы через десять и больше лет, даже если экономика падает на 5–10%. Более того, концессионное соглашение защищает инвестора: в нем есть механизмы пересмотра условий при форс-мажоре, индексация тарифов, компенсации при досрочном расторжении. Это страховка от



> ***«Концессия кардинально меняет подход исполнителя (концессионера) к своим обязательствам. Если при госзаказе основная задача — построить в срок и в рамках бюджета, то в концессии — построить, ввести в эксплуатацию, а затем эффективно эксплуатировать объект на протяжении десятилетий, обеспечивая его доступность и качество для пользователей, и при этом получать доход.***

неопределенности, а не дополнительный риск. Страх бизнеса — в непонимании этих механизмов и в отсутствии прецедентов долгосрочного партнерства с государством. На мой взгляд, для крупных, финансово устойчивых компаний, которые умеют работать с длинными деньгами и сложными инфраструктурными проектами, преимущества ГЧП очевидны. Для малого и среднего бизнеса, который живет от подряда до подряда, концессия действительно неинтересна.

Еще один фильтр

При этом важно понимать, что механизмы ГЧП в РФ развиваются, совершенствуются. Да, любые перемены вызывают опасения, ведь мы не знаем, как нововведения будут внедряться, но к стремлению государства повышать эффективность инфраструктурных проектов, реализуемых в формате государственно-частного партнерства, надо быть готовыми. Например, сейчас рынок ГЧП ждет, каким в итоге будет Постановление Правительства РФ «О порядке проведения оценки социально-экономической эффективности заключения концессионного соглашения и определения его сравнительного преимущества». Оно должно установить порядок обязательной верификации для проектов ГЧП с объемом инвестиций свыше трех миллиардов рублей. С одной стороны, такой механизм повысит прозрачность и укрепит дисциплину, поскольку ВЭБ.РФ, который как институт развития будет проводить такую верификацию, должен проверять распределение рисков, обоснованность создания объекта. Но одновременно процедура добавит бюрократический фильтр. Постановление должно вступить в силу с 1 сентября 2026 года. Как будет работать механизм — большой вопрос.



> ***Компания должна иметь определенный уровень финансовой «зрелости»: уметь структурировать проектное финансирование, привлекать «длинные» кредиты (на десять – пятнадцать лет), управлять резервами, понимать, что такое «equity» и как возвращать инвестиции за двадцать лет. Не каждый подрядчик это умеет.***

Стимулы для роста

При этом, я уверен, что потенциал у ГЧП огромен, но реализуется он медленно, количество таких проектов не растет взрывными темпами — это правда. Причины — в сложности подготовки, этап структурирования и согласования занимает много времени. На мой взгляд, рынку нужны гибкие условия. Среди основных стимулов для развития назову предсказуемость бюджетного планирования: профессиональным игрокам необходим понятный перечень проектов, на которые можно рассчитывать. Конечно, крайне важно наличие доступа к долгосрочному и дешевому финансированию, а для этого надо создавать условия, стимулы для банков и фондов.

Шансы невысоки

При этом я вижу, что далеко не в каждой сфере экономики ГЧП показывает одинаковую эффективность. Есть много муниципальных концессий с дефицитом бюджета. Самая сложная сфера — ЖКХ, где мы имеем дело с регулируемыми тарифами, крайне изношенными сетями, и поэтому сложно прогнозировать CAPEX, и низкой платежной дисциплиной населения.

В энергетике возникает масса вопросов: нестабильность спроса, невозможность заключать долгосрочные договоры поставки, высокие технологические риски, вопросы





экологии. Проще в здравоохранении, но и здесь есть специфика, одна из ключевых: медицинское оборудование быстро устаревает, и концессионер должен его обновлять за свой счет (или по согласованию с государством). В сфере транспорта (порты, аэропорты, ж/д): критическую роль играет объем трафика и наличие конкурентов, к тому же в такие проекты требуются крупные государственные инвестиций. ГЧП как форма реализации проекта может быть неэффективна там, где технология быстро меняется (например, производство чипов, ПО): концессия на двадцать лет не имеет смысла, потому что через пять – семь лет объект морально устареет. Также трудно идут концессии, когда результат плохо измерим, ГЧП требует четких критериев оценки — по пропускной способности, времени реакции на инциденты и т. д. Но, скажем, для многих социальных услуг, допустим, оказание психологической помощи, трудно сформулировать критерии качества. Также неэффективно заключать концессии, если конкретный рынок сверхмонополизирован, и на нем нет конкуренции, тогда концессия может выродиться в простое субсидирование частной монополии. Также неэффективно создавать ГЧП-объекты, которые можно быстро построить бюджетным способом (школа на 200 мест за год) — в этом случае издержки концессии будут неоправданно высокими.

Правила адаптации

Не стоит отрицать, что в текущих экономических условиях риски для бизнеса однозначно выросли. Бюджетные ограничения могут привести к задержкам оплаты со стороны концедента. Возрастает риск изменения макроэкономических параметров (ставка, инфляция), страховка от него — наличие в соглашении механизма индексации платежей. Риск отказа от проекта есть всегда, например, из-за жёстких требований регулятора или корректировки планов.

При этом мы научились адаптироваться к некоторым из угроз, поскольку в сфере дорожного строительства регулярно происходит секвестирование бюджетов. Мы внимательно отслеживаем, в какую сторону государство смещает акценты. Как правило, достраиваются начатые проекты, потому что заморозить стройку дороже, чем закончить, но новые откладываются, реализуются проекты с быстрой отдачей, например, ремонты, однако они не станут альтернативой новой инфраструктуре. Если бюджетных денег не хватает, единственный способ не остановить стройку — привлечь частные инвестиции, и здесь уместны именно концессии и контракты жизненного цикла (КЖЦ). Поэтому наша позиция такова: секвестирование — не повод сворачивать концессии, это сигнал к их масштабированию. ФБЖ



ГЧП НА ПЕРЕКРЕСТЬЕ:

ЧТО ЖДЁТ РЫНОК ИНФРАСТРУКТУРЫ РФ

Несмотря на успехи государственно-частного партнёрства (ГЧП), мы видим признаки стагнации этого рынка. Меньше новых сделок, сокращение числа профильных инвесторов и рост прямых бюджетных инвестиций — таковы тенденции последних лет. Если динамика ГЧП продолжит снижаться, отрасль рискует потерять не только гибкость, но и целый пласт уникальных компетенций, синергий и экономических преимуществ, которые не могут быть полностью компенсированы механизмами классического госзаказа.

1,6

ТРЛН РУБЛЕЙ

составят в денежном выражении объёмы строительства в рамках концессионных и ГЧП-проектов в 2026 году.

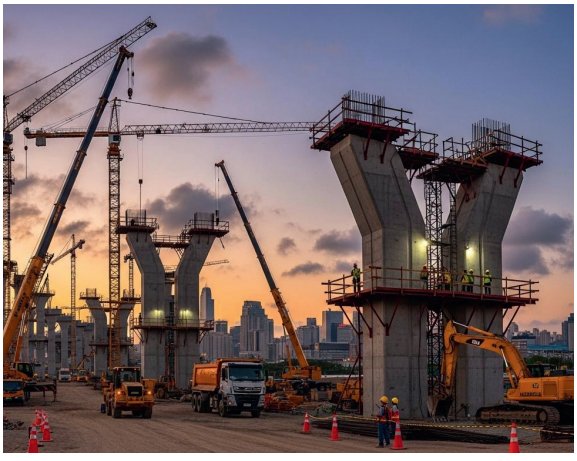
Ежегодное финансирование проектов через инструменты ГЧП и госзаказ в 2026–2040 годах, на наш взгляд, будет находиться в пределах трёх основных сценариев. В базовом — соотношение вложений через форматы ГЧП и госзаказа будет сохраняться на уровне 1:5 почти все время, лишь в 2026 и 2027 годах оно повысится до 1:4 из-за строительства ВСМ и платных автодорог. В оптимистичном сценарии соотношение финансирования ГЧП и госзаказа к 2040 году достигнет 1:2,2. Это позволит заместить объёмы госзаказа суммарно на одиннадцать триллионов рублей за все анализируемые годы, но потребует запуска в концессионном формате новых линий ВСМ и развития транспортно-логистических коридоров. В пессимистичном сценарии рынок ГЧП будет развиваться медленнее, чем госзаказ, и его отношение к последнему снизится за эти годы до 1:7 или 1:8.

Потери рынка от стагнации

В первую очередь рынок лишается профессиональной интеграции: крупные вертикально интегрированные инвесторы выстроили in-house команды со всеми необходимыми компетенциями — от структурирования сделок до эксплуатации крупных объектов. Эти уникальные знания сложно заменить стандартными подрядами, а если пытаться это сделать, появятся дополнительные затраты и риски. Без ГЧП снижается конкуренция: тот, кто строит объект за свои средства, вынужден заботиться о его качестве, долговечности и эффективности эксплуатации. Частная команда стремится оптимизировать издержки не только на этапе стройки, но и в процессе последующего содержания объекта. Опыт исследований подтверждает: «вымывание» ГЧП ведёт к «затвердеванию» подхода, бюджетные проекты часто ограничены рамками сметы и календаря, а за долговременный результат никто не несёт персональной ответственности.

Потеря динамики

Недополучит и экономика. Концессии и ГЧП становятся фактором, заметно влияющим на динамику в строительстве. Если в 2019 году доля инструментов ГЧП в общем объёме отраслевых работ составляла 3,5% (322 млрд рублей), то по итогам 2024 года она выросла до 6% (1 трлн рублей). В 2026 году объёмы строительства в рамках концессионных и ГЧП-проектов ожидаются рекордными в размере 1,6 трлн рублей из-за создания ВСМ, платных автодорог в Москве, Санкт-Петербурге и других городах, а также инициатив, финансовое закрытие которых откладывалось из-за высокой ключевой ставки. Доля ГЧП в строительстве в 2027 и 2028 годах составит 9% и 7,9% соответственно, а с 2029 года без замещения сопоставимым коли-



АНДРЕЙ АВЕРИН

Заместитель генерального директора «ВТБ Инфраструктурный Холдинг»*



* Экспертный кейс вошел в Аналитический дайджест Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК), посвященный состоянию рынка ГЧП в РФ.





чеством и объёмом проектов может начать снижаться.

В конечном итоге недополучают и граждане: ограничение в бюджетных средствах не позволят реализовать все необходимые социально-значимые проекты, которые могут улучшить жизни миллионов человек и качественно поменять инфраструктуру страны.

Эффект синергии

Крупные проекты ГЧП строятся на принципах синергии бюджета, бизнеса и банковских инструментов — это позволяет создавать сложные инвестиционные конструкции, привлекать внешнее кредитование или выпускать инфраструктурные облигации. В отличие от прямого госзаказа, где финансирование поступает исключительно из бюджета, в ГЧП деньги работают на всю экономику: создают рабочие места, повышают квалификацию трудовых ресурсов, развивают смежные отрасли. Потеря ГЧП равно потеря доступа к новейшим форматам финансирования. Бизнес и банки готовы брать на себя риски, предлагать нестандартные решения, вкладываться в новые продукты, проводить обучение специалистов, адаптировать лучшие международные практики. Прямой госзаказ такие синергии предложить не может — слишком жёсткая регламентация и ограниченная конкуренция. Главное отличие — разделение рисков между сторонами, высокое качество, а в итоге большее количество объектов.

Рынок ГЧП — это не просто альтернатива госзаказу, а мощный дополнительный драйвер инвестиций, инноваций и качества в российской инфраструктуре. Он расширяет возможности: позволяет запускать сложные технологичные проекты, помогает управлять инфраструктурой на всем жизненном цикле и вовлекает частных инвесторов в развитие регионов, а государству — экономить бюджет и эффективно использовать ресурсы

Эффективность как мотиватор

Ключевыми преимуществами концессионных и ГЧП-соглашений, помимо реализации новых проектов в условиях дефицита бюджета, являются возможность совмещать несколько стадий реализации проекта, финансировать его частично или полностью за частные средства. У

государства появляется возможность сбалансировать риски и обеспечить долгосрочное планирование. Для таких проектов характерны более быстрая скорость создания объектов, хотя фаза подготовки из-за согласования условий при ГЧП-проектах более длительная. Есть возможность использовать дополнительные меры поддержки, но при этом предъявляются высокие требования к коммерческой привлекательности реализуемых инициатив.

Особое преимущество ГЧП — в прозрачности и мотивированной ответственности частного инвестора. Он вкладывает средства так, чтобы будущий объект был максимально эффективен, ведь именно он отвечает за эксплуатацию в течение всего жизненного цикла инфраструктуры. Если что-то работает плохо, ответственность лежит на нем, и не бюджет компенсирует убытки, а акционеры — за собственные деньги.

Это фундаментальное отличие трансформирует отрасль: у объекта появляется «хозяин», которому не безразлична дальнейшая судьба инфраструктуры, он очень заинтересован в эффективности, качестве, долговечности и безопасности объекта.

Госзаказ или ГЧП?

Оба механизма важны — вместе они создают целую отрасль. Рынок ГЧП — это не просто альтернатива госзаказу, а мощный дополнительный драйвер инвестиций, инноваций и качества в российской инфраструктуре. Он расширяет возможности: позволяет запускать сложные технологичные проекты, помогает управлять инфраструктурой на всем жизненном цикле и вовлекает частных инвесторов в развитие регионов, а государству — экономить бюджет и эффективно использовать ресурсы. При стагнации ГЧП-отрасль рискует утратить важные компетенции и экономические си-



Без ГЧП снижается конкуренция: тот, кто строит объект за свои средства, вынужден заботиться о его качестве, долговечности и эффективности эксплуатации. Частная команда стремится оптимизировать издержки не только на этапе стройки, но и в процессе последующего содержания объекта. Опыт исследований подтверждает: «вымывание» ГЧП ведёт к «затвердеванию» подхода, бюджетные проекты часто ограничены рамками сметы и календаря, а за долговременный результат никто не несёт персональной ответственности

нергии, которые не восполнит традиционный госзаказ. Поэтому важно поддерживать гибкие условия рынка, государственную поддержку и инновационные инструменты финансирования для дальнейшего развития ГЧП.

ФБЖ

1:4

СОСТАВИТ В 2026 И 2027 ГОДАХ

финансирование проектов ГЧП по отношению к объему госзаказа из-за строительства ВСМ и платных автодорог.

ДМИТРИЙ МИЛЯЕВ:

В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ БИЗНЕС ПОМОГАЕТ СЕМЬЯМ, А ВЛАСТЬ — БИЗНЕСУ

Ежегодно Петербург становится центром внимания делового мира, местом важных договоренностей и крупных соглашений. В преддверии Петербургского международного экономического форума — 2026 (ПМЭФ) «Бизнес-журнал» побеседовал с губернатором Тульской области Дмитрием Миляевым о планах по привлечению инвестиций в сферы промышленности, строительства, туризма и сельского хозяйства, о формируемой в регионе новой корпоративной культуре, о факторах промышленного лидерства и международном сотрудничестве.

— Для всех регионов Петербургский международный экономический форум — важная точка, когда закладываются основы для привлечения инвестиций на перспективу. Подписанию соглашений предшествует большая подготовительная работа. На чем вы и ваша команда сделали ключевые акценты, какие стратегические направления выбрали ключевыми?

— По традиции Тульская область будет представлена экспозиционным стендом. Наш регион является промышленным центром России. Это и будет отражено в концепции стенда под названием «Тульская область — индустриальное сердце России».

Одновременно с этим мы будем продвигать идею построения в регионе территории семейного счастья.

Экономический форум ориентирован на привлечение инвесторов, реализацию новых проектов, развитие экономики. Вместе с тем, с нашей точки зрения, конечная цель развития экономики заключается в том, чтобы создать для людей максимально комфортные условия для жизни, обеспечить поддержку нуждающихся в этом семей, стимулировать рождаемость, качественно изменять среду для жизни.

Наша работа на форуме будет ориентирована на развитие межрегиональных кооперационных связей, расширение возможностей по внедрению технологий искусственного интеллекта, привлечение инвестиций в сферы промышленности, строительства, туризма и сельского хозяйства.

Одновременно с этим мы планируем поделиться своим опытом поддержки рождаемости, широкого вовлечения в решение этого вопроса бизнеса. Сейчас мы формируем в регионе новую корпоративную культуру, где поддержка рождаемости становится корпоративной нормой. Отмечу, что наряду с мерами государственной поддержки десятки предприятий региона поддержали инициативу выплаты материнского капитала своим сотрудникам при рождении детей:

- 500 тысяч рублей — при рождении первого ребенка;
- 750 тысяч рублей — при рождении второго ребенка;
- 1 млн рублей — при рождении третьего и последующих детей.

Мы уверены в том, что только совместными усилиями власти, бизнеса и общества мы сможем решить важные вопросы в сфере демографии, создать комфортную во всех смыслах среду для жизни, обеспечить необходимую людям социальную защищенность. Именно для этого нужна сильная экономика. Именно для этого мы здесь — на Петербургском международном экономическом форуме.

— В конце 2025 года вы давали прогноз в своем Telegram-канале: «По итогам 2025 года объём привлечённых инвестиций прогнозируем в

108,5%

ИНДЕКС ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ПО ИТОГАМ 2025 ГОДА

Это 2-е место в Центральном федеральном округе и 10-е в России.



ДМИТРИЙ МИЛЯЕВ

Губернатор
Тульской области

> ***ОПК, химическая, металлургическая и пищевая промышленности, автомобилестроение и сельское хозяйство — в них основа нашей экономики***

размере 290 млрд рублей». В прошлом году был достигнут максимум. Оправдался ли прогноз? Как вы оцениваете достигнутый результат?

— Да, прогноз оправдался, мы выполнили ту задачу, которую ставили перед собой. Сумма инвестиций в основной капитал в 2025 году составила в натуральном выражении 306 млрд рублей, что на 2% выше итогов 2024 года.

К достигнутому результату относимся с удовлетворением, но не впадаем в эйфорию, понимая, что текущий год может оказаться сложнее предыдущего. А для нас важно сохранять высокую динамику.

— Текущий год обещает быть одним из самых непростых с точки зрения инвестиций бизнеса в развитие, даже несмотря на планомерное снижение ключевой ставки. Какие задачи по привлечению инвестиций в Тульскую область вы ставите — с точки зрения объемов и проектов?

— Довольно высокий уровень инвестиционной активности в прошлом году, сохранение всех налоговых преференций для бизнеса в текущем году, повышение эффективности региональных институциональных форм содействия развитию бизнеса позволяют нам с осторожным оптимизмом смотреть в будущее и прогнозировать по итогам текущего года достижение тех целей, которые мы перед собой поставили.

В частности, планируем нарастить инвестиционные вложения в основной капитал до 312 млрд рублей, завершить реализацию ряда проектов в особой экономической зоне «Узловая», прирасти субъектами малого и среднего предпринимательства, продвинуться в сфере развития туризма и креативных индустрий.

Как следствие, рассчитываем сохранить ведущие позиции в Центральном федеральном округе по темпам роста доходов населения, а также высокую активность в реализации социальной политики по поддержке рождаемости и многодетности. В частности, в 2026 году намерены завершить 25 проектов с объемом инвестиций свыше 100 млрд рублей.

Это разноплановые проекты.

Например, строительство комплекса по производству аммиака и карбамида компании «Щекиноазот». В планах также окончание проектов в пищевой сфере. Это создание производства пищевых продуктов компанией «ЭФКО», запуск производственного комплекса по изготовлению замороженных полуфабрикатов и хлебобулочных изделий компанией «Фан-Фан Бейкери».

Откроем вторую очередь производства стеллажей из металла компанией «ПРОМЕТ».

Также в планах окончание ряда проектов в сфере жилищного строительства и гостиничного бизнеса.

— Каждый год на форуме обсуждают инструменты повышения инвестиционной привлекательности региона, каждый год меняется конъюнктура, и регионам крайне трудно в этой волатильности планировать и развивать взаимоотношения с инвесторами. В чем вы видите фундаментальные, «незыблемые» преимущества Тульской области, которые позволяют ей конкурировать за инвесторов с другими регионами?

— Есть ряд преимуществ. Часть из них относится к данности и не является результатом наших целенаправленных усилий.

Например, близость к столице России, наличие двух федеральных трасс, а также удобное железнодорожное сообщение. Транспортные магистрали снимают вопросы логистики, а емкий рынок Москвы упрощает для многих вопросы сбыта произведенной продукции.

Со своей стороны, делаем все, чтобы сохранить инвестиционную привлекательность региона.

Во-первых, наши преференциальные территории с особыми условиями ведения бизнеса работают стабильно, в них действуют устойчивые правила предоставления преференций. К этим территориям относятся особая экономическая зона и индустриальный парк «Узловая», территории опережающего развития «Алексин» и «Ефремов».

Сейчас работаем над расширением территории особой экономической зоны, намерены ее удвоить.

Во-вторых, проявляем устойчивость в региональном налоговом регулировании, сохраняем инструменты поддержки как крупного бизнеса, так и субъектов малого и среднего предпринимательства.

В-третьих, регулярно повышаем эффективность региональных институтов поддержки: от индивидуального сопровождения каждого инвестора до реализации сервисов оказания бесплатных юридических консультаций и бухгалтерских услуг.

В настоящее время создаем Агентство по привлечению инвестиций. Это должно повысить качество работы с инвесторами, в то время как Корпорация развития Тульской области сосредоточит свои усилия на вопросах создания инфраструктуры для инвестиционных проектов.

Также мы активно взаимодействуем с Агентством стратегических инициатив. Это позволяет нам своевременно внедрять современные методики работы с инвесторами, работать над собственными ошибками, сокращать сроки бюрократических процедур.

— На ПМЭФ традиционно оглашают результаты рейтинга инвестиционной привлекательности регионов. В прошлом году методология подсчетов была изменена.

На что опираетесь вы и ваша команда при планировании перспективных инвестиционных проектов при столь высоких рисках и максимальной волатильности многих факторов как внутри страны, так и геополитических?

— Да, в прошлом году параметры Национального рейтинга изменились. Вдвое увеличилось количество направлений оценки регионов.

Для того чтобы соответствовать новым критериям, должны работать все в регионе: от министерства экономического развития до профильных министерств.

В Тульской области для предпринимателей действуют 23 налоговых льготы при применении упрощенной системы налогообложения, патента, а также по налогу на имущество организаций. Вновь зарегистрированные предприниматели могут получить освобождение от уплаты налогов сроком до двух лет





Изменение параметров рейтинга направлено на то, чтобы более глубоко и качественно оценивать регионы с точки зрения взаимодействия с инвесторами и работы с бизнесом. Это правильно.

В ответ на изменения методологии мы актуализировали свои действия, утвердили новую дорожную карту. Она включает пошаговый план мероприятий и целевые значения по каждому из показателей оценки Национального рейтинга.

Для нас это не столько вопрос места на пьедестале рейтинга, сколько независимая оценка наших усилий, возможность выявить наши недочеты и поработать над ними.

Инвестиционная повестка перестала быть задачей только экономического блока, она стала сквозным приоритетом для всех органов исполнительной власти.

Главное для нас сейчас — создание для инвестора уверенности в устойчивости условий для реализации его проектов и последующей работы. Мы опираемся на создание готовой инфраструктуры и долгосрочные преференции, обеспечивающие устойчивость бизнеса.

— Инвестиции приходят туда, где есть устойчивый промышленный каркас и понятная политика региональных властей. Что сегодня волнует инвесторов, какие риски они обсуждают с вами, когда речь идет о старте нового проекта?

— Ни для кого не секрет, что наиболее обсуждаемые темы — это высокая стоимость заемных средств и необходимость применения государством защитных механизмов по отношению к продукции отечественных производителей для защиты от конкуренции с иностранными производителями.

В региональной части инвесторов интересует устойчивость преференциальных режимов, готовность региона к исполнению принятых на себя обязательств.

Сейчас мы формируем в регионе новую корпоративную культуру, где поддержка рождаемости становится корпоративной нормой. Мы уверены в том, что только совместными усилиями власти, бизнеса и общества мы сможем решить важные вопросы в сфере демографии, обеспечить необходимую социальную защищенность

— Если убрать за скобки ВПК, в каких отраслях вы ожидаете рост и падение по году?

— ОПК, химическая, металлургическая и пищевая промышленность, автомобилестроение и сельское хозяйство. В них основа нашей экономики. Да, в прошлом году химикам и металлургам пришлось очень нелегко, но наши предприниматели справились с трудностями.

Одновременно с этим мы делаем ставку на дальнейшее развитие туризма, креативной экономики. Тем более что в этих направлениях президентом страны Владимиром Путиным поставлены отдельные, вполне конкретные задачи.

— 2026 год стал годом налоговых новаций, особенно болезненно на них отреагировал сектор МСП. В регионе укоренилась традиция прямого диалога малого и среднего бизнеса с губернатором, информацию вы получаете из первых уст. Какие прогнозы можете дать на этот год?

— Малый и средний бизнес всегда в зоне особого риска в период экономической турбулентности. Тем не менее стабильная региональная политика в отношении этих субъектов экономики позволила нам получить неплохие результаты.

Так, по итогам 2025 года мы зафиксировали рост количества субъектов МСП почти на два процента. Сегодня порядка 56 тысяч предпринимателей работают в Тульской области.

Как уже говорил, мы сохранили все налоговые льготы. Сейчас в регионе для предпринимателей действуют 23 налоговые льготы при применении упрощенной системы налогообложения, патента, а также по налогу на имущество организаций. А вновь зарегистрированные предприниматели могут получить освобождение от уплаты налогов сроком до двух лет.

В 2025 году под поручительство регионального фонда предприниматели привлекли почти 2 млрд рублей кредитных ресурсов, получили свыше 700 млн рублей в качестве микрозаймов.

Работает механизм продвижения продукции тульских производителей «Сделано в Тульской области».

Также постоянно расширяем нефинансовое меню поддержки наших предпринимателей.



«ТулаДрон» — научно-производственный центр беспилотных авиационных систем: свыше 700 млн рублей вложений, свыше 9 тыс. кв. м современной инфраструктуры, и уже 34 резидента, работающих в контуре исследований, компонентов, сборки и сопутствующих решений

Поэтому, несмотря на все сложности, ожидаем сохранение положительной динамики и в текущем году.

— В конце года во время прямой линии к президенту В. В. Путину обратился владелец пекарни «Машенька», он посетовал на проблемы малого бизнеса и попросил о помощи. У каждого чиновника есть «своя» «Машенька» — что показывает анализ обращений от предпринимательского сообщества: на что жалуются, на что надеются, чем помогаете?

— О том, что беспокоит предпринимателей, о том, что мы делаем для обеспечения устойчивости их работы, я уже сказал.

Мы находимся в прямом контакте с предпринимательским сообществом.

Могу отметить, что у предпринимателей есть запрос на постоянное общение с властью. Есть запрос на содействие со стороны власти в продвижении их продукции, в расширении сотрудничества между самими субъектами предпринимательства.

Все эти запросы мы стараемся удовлетворять оперативно.

Например, мы одними из первых в стране установили понятие женского предпринимательства. Сейчас совместно с женским бизнес-сообществом определяем отдельные механизмы поддержки этой категории предпринимателей.

— В ковид в Тульской области оперативная поддержка бизнеса осуществлялась оперативно и точечно, в режиме ручного управления, что было крайне важно для предпринимателей. Можно ли тот период сопоставить с сегодняшним днем в плане выживаемости малого бизнеса?

— Я отвечу так. Дело не в сравнении условий, а в готовности власти оперативно реагировать на изменяющиеся обстоятельства, слышать и понимать запрос предпринимательского сообщества. Мы так и работаем. Знаете, как в психологии: стимул — реакция, так и у нас: запрос — реагирование.

— На одной из ваших встреч с советником Андреем Мазовым, который также руководит региональным отделением предпринимателей «Деловая Россия», вы обсуждали аудит мер поддержки бизнеса. Инструментарий существует большой, но насколько, на ваш взгляд, он соответствует текущим экономическим реалиям, в том числе с учетом изменений налогового законодательства и явного охлаждения экономики?

— Я признателен Андрею Сергеевичу за то, что он поднял этот вопрос. Мы договорились о том, что ежегодно будем проводить аудит системы мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, корректировать ее по мере возникновения в этом потребности.

По итогам аудита прошлого года пришли к выводу, что необходимо больше информировать предприни-



Более десяти лет промышленность Тульской области показывает системный рост. Эффект высокой базы каждого предшествующего года всякий раз становится очередным вызовом. Пока справляемся. Так, по итогам 2025 года значение индекса промышленного производства составило 108,5% к уровню 2024 года. Это 2-е место в Центральном федеральном округе

мательское сообщество о налоговых преференциях и иных мерах содействия развитию бизнеса, чаще проводить совместные встречи, предпринимать шаги к развитию партнерских отношений внутри предпринимательского сообщества, включая развитие межрегиональных связей.

— В прошлом году многие крупные промышленные регионы показали падение индекса промышленного производства. Тульская область показала рост. Какие тенденции мы увидим в промышленном секторе Тульской области? Как вы их расцениваете?

— Более десяти лет промышленность Тульской области показывает системный рост. Эффект высокой базы каждого предшествующего года всякий раз становится очередным вызовом. Пока справляемся. Так, по итогам 2025 года значение индекса промышленного производства составило 108,5% к уровню 2024 года. Это 2-е место в Центральном федеральном округе и десятое место в России. Этот результат обеспечен не одной отраслью, а диверсифицированной структурой экономики: машиностроением, химией, автомобильной промышленностью, металлургией.

Следующий этап для нас — переход от роста за счет загрузки и прямого увеличения мощностей к росту за счет повышения производительности, роботизации и цифровизации технологических процессов.

Уже сейчас в регионе на базе одного из передовых предприятий создан Центр компетенций по внедрению в технологические процессы промышленных роботов. Сейчас подключаем к этой работе наши опорные вузы с тем, чтобы обеспечить подготовку необходимых квалифицированных кадров.

В общем, несмотря на все затруднения, с осторожным оптимизмом смотрим на грядущие итоги текущего года.

— По итогам 2025 года рост показало сельское хозяйство — плюс 11,5%. Можно ли уверенно говорить, что АПК имеет потенциал к дальнейшему росту, и кто здесь «локомотивы»?

— Да, региональный АПК продолжит крепнуть. При этом намеренно делаю акцент не только на сельском хозяйстве, но и на развитии взаимосвязанных отраслей перерабатывающей и пищевой промышленности. Сельское хозяйство в отрыве от этих направлений промышленности развиваться не может.

Мы давно сделали упор на развитие внутрирегиональных хозяйственных цепочек: производство сельскохозяйственной продукции – ее переработка – производство готового продукта для конечного потребителя.

Необходимые перерабатывающие мощности и пищевые предприятия в регионе созданы. Все, что производится в Тульской области на фермах и на земле, у нас же в регионе может быть реализовано, переработано и превратиться в готовый продукт высокого качества.

Такой подход стал залогом активного развития сельского хозяйства.

Сегодня мы стабильно производим свыше 2,5 млн тонн зерна, что в три раза превышает показатель десятилетней давности. Стабильно Тульская область занимает второе место по производству картофеля в организованных формах хозяйствования. Не один год мы в числе передовиков по выращиванию рапса.

В качестве интересного факта отмечу, что Тульская область не является ведущим регионом по объемам производства молока. Вместе с тем занимающиеся молочным скотоводством хозяйства показали высочайшую эффективность работы. Так, по итогам 2025 года Тульская область на 4-м месте в России по надоям на одну корову.

За два года мы нарастили использование семян отечественной селекции по основным культурам в 5–10 раз.

Мы всерьез настроены к 2030 году увеличить посевную площадь до 1 млн га, а урожай зерна — до 3 млн тонн.

— Еще одна отрасль, которая вошла в 2026 год с туманными перспективами, — девелоперы. Вспомним обращение «Самолета» к правительству. Как вы оцениваете перспективы строительства жилья в Тульской области на текущий год, что говорят застройщики?

— У нас сильные застройщики. В 2023 году мы сдали свыше 1,1 млн кв. м жилья. Это самый высокий для региона показатель за все годы жилищного строительства — как в советский период, так и до настоящего времени.

Показатель национального проекта «Инфраструктура для жизни» в части жилищного строительства в 2025 году перевыполнен на 20%. Введено более 1 млн кв. м жилья.

Тульская область заняла второе место по темпам динамики развития строительной отрасли и четвертое — по жилищному строительству в Центральном федеральном округе.

Градостроительный потенциал региона составляет свыше 9 млн кв. м.

Сейчас активизированы механизмы комплексного развития территорий: заключено 19 соответствующих договоров, запланировано еще шесть.

Для строительной отрасли Тульской области характерны те же тенденции, сложности и риски, что и для всех.



СВЫШЕ

9 млн м²

ГРАДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНА

Для строительной отрасли Тульской области характерны те же тенденции, сложности и риски, что и для всех. Но высокое качество строительства, социальная ответственность застройщиков в совокупности с достаточно высокими темпами роста заработных плат создают основу для того, чтобы минимизировать риски.

Но высокое качество строительства, обустройства придомовых территорий, социальная ответственность застройщиков в совокупности с достаточно высокими темпами роста заработных плат создают основу для того, чтобы минимизировать риски.

Так, реализация квартир в многоквартирных домах, запланированных к вводу в 2026 году, уже составляет 67 %. Это свидетельствует о высоком уровне доверия потребителей к строительной отрасли в регионе.

Скажу дополнительно несколько слов о социальной ответственности нашего строительного бизнеса. Заключен ряд соглашений между Союзом строителей региона и Правительством Тульской области о предоставлении существенных скидок на приобретение жилья в новостройках участникам специальной военной операции, студенческим семьям, а также семьям при рождении детей. Такие скидки составляют от 300 тысяч рублей до 1,5 млн.

С одной стороны, это формирует благоприятные условия для улучшения людьми своих жилищных условий, а с другой — стимулирует продажи жилья в сложившихся непростых условиях.

Кроме этого, мы провели работу по наделению Регионального фонда развития жилищного строительства и ипотечного кредитования статусом микрокредитной организации, что позволит возобновить предоставление региональных льготных ипотечных займов для работников оборонно-промышленного комплекса, госслужащих, медработников, педагогов и молодых ученых.

— Любой губернатор стремится к диверсификации экономики, поскольку она дает стабильность, устойчивость. Какие базовые элементы вы бы хотели добавить в структуру промышленности региона, где вы видите потенциал для роста в текущих условиях падения спроса?

— Скажу так: иногда лучшее — враг хорошего. Поэтому мы продолжим укреплять наши базовые отрасли промышленности.

Вместе с этим намерены продолжить развивать сельское хозяйство, особое внимание будем уделять отраслям туризма и креативных индустрий, имеем амбиции по развитию станкостроения, уже реализуем крупные проекты по беспилотным авиационным системам и созданию композитной долины.

— Несколько последних лет одним из драйверов роста является «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус», подписавший в свое время СПИК с предыдущим губернатором Алексеем Дюминым. А что в перспективе — на каких лидеров вы делаете ставку? Останется ли таковым «Хавейл», или основные инвестиции в завод компания уже сделала? Что говорят китайские инвесторы?

— Высокий уровень автоматизации и роботизации производства, контроля качества выпускаемых автомобилей, почти пять тысяч работающих, полный цикл сборки автомашин, продолжение работы по локализации — так сегодня можно охарактеризовать предприятие.

В 2024 году произведено свыше 130 тысяч автомобилей, в 2025 году — более 110 тысяч. Это второй в России результат.

В прошлом году на Петербургском экономическом форуме мы с компанией подписали соглашение по созданию нового производственного комплекса автомобильных компонентов и трансмиссий на сумму 30 млрд рублей.

В настоящий момент идет активная стадия строительства и монтажа оборудования.

Расширяются и кооперационные связи внутри страны. На сегодня у завода более 40 партнеров — производителей автомобильных компонентов.

Буквально за несколько лет автомобильная отрасль в Тульской области выросла с нуля до 12 % в валовом региональном продукте.

Сейчас предприятие активно работает с Тульским государственным университетом в вопросах подготовки специалистов для углубления роботизации технологических процессов, делится своим опытом по роботизации с другими промышленными предприятиями региона.

В свою очередь правительство Тульской области в полном объеме выполняет принятые на себя обязательства перед инвестором в части обеспечения его всей необходимой инфраструктурой.

— Кластерная политика — один из инструментов, с помощью которых промышленность РФ реализует задачи импортозамещения. Каков вклад региона в решение этой задачи, какими примерами кластеризации на территории Тульской области вы могли бы это проиллюстрировать?

— Для нас кластерная политика — это практический механизм, который позволяет быстро собрать цепочку от разработки до серийного производства, не забывая при этом о подготовке необходимых специалистов.

Один из примеров — научно-производственный центр беспилотных авиационных систем «ТулаДрон». Свыше 700 млн рублей вложений, свыше 9 тыс. кв. м современной инфраструктуры, и уже 34 резидента, работающих в контуре исследований, компонентов, сборки и сопутствующих решений. По сути, формируется полноценный высокотехнологичный кластер.

Второй пример — «Композитная долина». Здесь кластеризация строится вокруг новых материалов: объединяются университеты, исследовательская база, инжиниринг и будущие промышленные применения.

В этих двух случаях отмечу особую роль Правительства Российской Федерации и Министерства промышленности и торговли России, которые поддержали данные проекты, обеспечили соответствующим финансированием их реализацию.

Также в качестве примера можно сказать о взаимодействии наших оборонных предприятий с учреждениями образования и наукой. Это и уже созданная Передовая инженерная школа, и планируемый к реализации проект межвузовского оборонного кампуса.

СВЫШЕ

130 000 автомобилей

ПРОИЗВЕДЕНО В 2024 ГОДУ

В 2025 году — более 110 тысяч. Это второй в России результат. Буквально за несколько лет автомобильная отрасль в Тульской области выросла с нуля до 12 % в валовом региональном продукте. В свою очередь правительство Тульской области в полном объеме выполняет принятые на себя обязательства перед инвестором в части обеспечения его всей необходимой инфраструктурой.

Отдельно отмечу федеральный проект «Профессионалитет». Тульская область активно участвует в его реализации. Сегодня у нас восемь кластеров, по итогам текущего года их будет уже пятнадцать. Они объединят 27 колледжей, 70 работодателей, общий бюджет на их создание достигнет почти 2,5 млрд рублей.

— Еще одна стратегическая задача — развитие новых экспортных направлений. Бизнесу нужна административная поддержка по выходу на международные рынки. Многое здесь делает РЭЦ. Какие рынки вы считаете перспективными для тульских производителей?

— В Тульской области мы работаем над развитием новых экспортных направлений в рамках Стратегии развития внешнеэкономической деятельности региона до 2030 года.

Цель очевидна — расширение географии присутствия товаров тульских производителей на зарубежных рынках, укрепление связей региона с субъектами страны и иностранными государствами в сфере экспортной деятельности.

Поддержка ориентированных на экспорт организаций обеспечивается как на федеральном уровне — через Российский экспортный центр, так и через Центр поддержки экспорта — на региональном уровне.

Ключевыми партнерами Тульской области в экономической и культурной сферах являются страны СНГ, Китай, Индия, Турция, страны Ближнего Востока и Азии.

В целом же региональные приоритеты определяются в рамках внешнеполитического курса Российской Федерации.

— Когда экономику штормит, а прогнозы не обнадеживают, во что верить, на что надеяться — каков ответ губернатора Тульской области Дмитрия Миляева?

— Нет универсального правила, кроме одного: работать надо — и бизнесу, и власти!

КАК ИИ-АГЕНТЫ УСИЛИВАЮТ ИНВЕСТПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНОВ

Российские регионы активно внедряют региональный инвестиционный стандарт, кто-то в пилотном режиме, а некоторые уже перешли в рабочий режим его применения. В параллели с этим власти разных уровней интегрируют в рабочие процессы технологии на базе искусственного интеллекта. Разбираемся, может ли искусственный интеллект (ИИ) в целом и ИИ-агенты в частности повысить эффективность работы с инвесторами, и как встроить инструменты с использованием ИИ в ДНК управленческих команд, которые отвечают за развитие инвестиционного потенциала в российских регионах.

С инициативой развивать свой инвестиционный потенциал посредством технологических нововведений пока выступают самые продвинутые регионы. Но и те действуют по отдельным направлениям. Самое массовое — цифровизация инвестиционных карт и порталов, это базовый элемент стандарта, и многие регионы уже далеко продвинулись в развитии этого направления. Второй уровень — ИИ-помощники, которые в текущей повестке часто называют «ИИ-агентами». Технически это, как правило, диалоговые сервисы на основе большой языковой модели с подключенной базой знаний организации. Они способны отвечать на вопросы пользователя, подбирая релевантную информацию из этой базы. Третий уровень — непосредственно ИИ-агенты: автономные программные решения, способные анализировать большие массивы данных, выявлять закономерности и самостоятельно выполнять определённые бизнес-процессы. Применительно к работе с инвесторами это, например, моделирование бюджетных последствий инвестиционных решений и формирование персонализированных инвестпредложений. Этот уровень в России пока находится на стадии формирования.

Качественный скачок

«На сегодняшний день уже 90% регионов применяют решения Сбера с использованием искусственного интеллекта в самых разных сферах — от здравоохранения и образования до сельского хозяйства и государственного управления, и эта междисциплинарная зрелость технологии создаёт основу для её использования в работе с инвесторами. Мы видим, как субъекты РФ последовательно переходят от «базовой цифровизации» к более сложным сценариям, включая ИИ-агентов, и благодаря этому получают не только сервисные, но и измеримые бюджетные эффекты», — отмечает вице-президент — председатель Среднерусского банка Сбербанка Евгений Титов. Например, Московская область по итогам 2025 года достигла экономического эффекта в 2,5 млрд рублей в год, а ИИ выявил более полумиллиона нарушений содержания территорий субъекта. В регионе уже работают 5 совместных со Сбером проектов с использованием ИИ.

В Сбере подчеркивают, что потенциал ИИ раскрывается не за счет одного «прорывного» решения, а за счет накопления инструментов, которые встраиваются в повседневный управленческий контур на разных уровнях. Так, система «Нестор.BRIEF», разработанная партнёром Сбера — группой компаний ЦРТ, ведет интеллектуальное сопровождение совещаний: записывает аудио, формирует стенограмму с разделением по спикерам, обрабатывает результаты с готовыми наборами промптов и сразу после встречи рассылает итоги. Применительно к инвестиционной работе это означает, что стратегическая сессия с инвесторами или совещание по конкретному проекту перестает «исчезать» в неструктурированных записях — каждое решение или поручение оказывается в едином цифровом архиве.

Переход к агентной системе

Если же регион ставит целью добиться качественной трансформации работы с инвесторами, ему помогут автономные мультиагентные системы — ИИ-агенты. Они способны изменить логику работы инвестора с региональными данными и обеспечить переход от статичных инвестиционных паспортов к динамическому, постоянно обновляемому портрету территории. Фундаментом таких изменений становятся платформы класса бизнес-аналитики и визуализации данных. Характерный пример из порт-

феля решений Сбера — «Навигатор BI». Платформа агрегирует статистику, демографические показатели, данные о кадровом рынке, инфраструктуре, логистике и потребительской активности в единой среде. Для регионального инвестиционного процесса это означает принципиально иной уровень прозрачности и оперативности: возможность иметь под рукой готовую аналитическую картину, в которой регион сопоставляется с конкурентами по логистической связности, потребительскому трафику, активности промышленных объектов и динамике строительства. Более того, у регионов уже сейчас есть возможность создавать собственных ИИ-агентов. Например, с помощью AgentNavigator — платформы для разработки и использования навыков и агентов на базе генеративного ИИ. Она построена на собственных разработках группы компаний ЦРТ и российской большой языковой модели от Сбера — GigaChat, имеет единый визуальный интерфейс и инструменты аналитики для постоянного контроля и настройки работы агентов, поддерживает подключение различных внешних источников данных: информационных систем, баз данных, баз знаний. Платформа легко масштабируется для крупного бизнеса и госсектора. По данным группы компаний ЦРТ, её внедрение снижает нагрузку на службы поддержки на 60%.

Не только технология

«По нашим оценкам, порядка 70% проблем внедрения ИИ носят организационный характер, а не технический. Поэтому наша ключевая задача — не просто дать технологию, а сформировать культуру работы с ней. Мы последовательно развиваем как технические, так и управленческие навыки, и сегодня под это выстроен большой портфель программ — от подготовки молодых специалистов до интенсивов для руководителей регионов», — подчеркивает Евгений Титов. Например, в кампусе в Ярославле за два года через 13 отборочных «бассейнов» прошло порядка 2 тыс. человек, более 600 получили приглашения на обучение, а около 100 выпускников уже работают в ведущих компаниях и государственных учреждениях Ярославской области. Параллельно запущена «ГигаАкадемия», нацеленная на подготовку руководителей и специалистов в области создания и управления мультиагентными ИИ-системами. Кроме того, Сбер проводит «Цифровые дни» и дизайн-сессии для муниципалитетов, кастомизированные обучения для органов государственной власти, организует горизонтальный обмен опытом между регионами — рассказывает, как аналогичные задачи уже решаются в других субъектах.

С чего начать?

Опыт внедрения показывает, что подготовка данных и работа с ИИ — это не последовательные этапы, а параллельные процессы. Прежде всего региону нужно навести порядок в данных: понять, какие данные у него уже есть, в каком виде они хранятся, кто за них отвечает и насколько они актуальны. При этом сам аудит данных можно ускорить с помощью ИИ-агентов. Параллельно в Сбере, который реализует подобные проекты с органами власти, рекомендуют начинать с пилотирования по одному конкретному направлению — взять задачу, которая хорошо измерима и принесёт видимый эффект за три – шесть месяцев. Главное — не пытаться сразу оцифровать все, а взять одну «болевую точку» и пройти полный цикл от пилота до промышленной эксплуатации. Это даст региону сразу две вещи: первый рабочий кейс и команду, которая уже умеет внедрять ИИ. Одновременно с пилотом стоит инвестировать в людей, а не только в технологии — ИИ-агент работает ровно настолько, насколько с ним умеет работать команда, и речь не только об ИТ-специалистах: учиться нужно и тем, кто непосредственно работает с инвесторами.

«Решение о приоритетных направлениях развития региона — это всегда управленческое решение, и оно остается за человеком. При этом регионы, которые сегодня двигаются быстрее остальных, не ждут, пока «созреют» данные, чтобы запускать пилоты, не ждут результатов пилотов, чтобы начать обучать команду, — все идет параллельно, и в этом ключевая особенность нынешнего момента: окно возможностей открыто», — резюмирует Евгений Титов.

ФБЖ



«ИИ-агенты не заменяют управленческую команду региона — они становятся её дополнением. И именно от готовности команды работать с ИИ зависит, превратится ли технология в реальный инвестиционный эффект».



СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ:

ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ БОЯТСЯ ИИ

С каждым днем искусственный интеллект становится частью бизнес-ландшафта все новых компаний: он внедряется в продажи, клиентский сервис, производственные цепочки, и теперь уже с его помощью принимаются управленческие решения. И чаще всего большинство рядовых сотрудников не успевает за темпами технологических изменений. Причина кроется не только в сложности инструментов, чаще проблема связана с человеческим фактором: уровнем навыков, доверием к технологиям, корпоративной культурой и качеством данных. Без учета этих аспектов даже самый перспективный ИИ-проект рискует превратиться в дорогостоящую, но малоэффективную инициативу.



ОЛЕСЯ ГУНДАРЕВА

Эксперт по оптимизации и масштабированию бизнеса, основатель консалтинговой компании

У каждого человека формируется собственное отношение к искусственному интеллекту. Кто-то воспринимает его с энтузиазмом, кто-то настороженно. Поэтому при внедрении ИИ в бизнес-процессы так важно не просто научить сотрудников пользоваться инструментами, а сформировать правильное понимание их роли в процессе внедрения и дать понять, что искусственный интеллект — это помощник, а не конкурент, и пока он точно не является универсальным решением, способным заменить человека.

Однако в большинстве компаний многие сотрудники чувствуют дискомфорт и демонстрируют отторжение, и винить их в этом не стоит. Наш мозг настороженно реагирует на любые изменения, особенно если они потенциально угрожают привычному укладу жизни и работы. Важно понимать глубину проблемы, первопричины такой реакции, чтобы помочь команде адаптироваться к новым технологиям.

Страхи сильнее

Неготовность сотрудников к внедрению ИИ редко имеет одну причину. Чаще всего это симбиоз личного негативного опыта, страха потерять работу, неуверенности в собственных навыках, недоверия к «галлюцинирующим» нейросетям и отсутствия понятных регламентов. При этом самый сильный страх — потеря работы. Вокруг нас сейчас сконцентрирован огромный сгусток информации про искусственный интеллект, лавина новостей по теме буквально захлестывает общество, а самые громкие заголовки гласят, что ИИ многих лишит работы, а часть профессий перестанет существовать, посему каждому пора задуматься о том, а не заменят ли лично его нейросети на работе или еще где. Конечно, неуди-



Необходимо четко разделить функционал сотрудников и ИИ, сформировать у них верное представление о том, что именно люди ставят задачи нейросетями, ведь они не могут существовать сами по себе. Следующий страх, который надо проработать до внедрения, — «на пальцах» показать, что может ИИ применительно к конкретному бизнес-процессу

вительно, что такая информационная повестка не только пугает, но и побуждает к подспудному действию — отрицанию, что ИИ действительно помогает, избеганию его внедрения. На столь сильном страхе эффективность не создать.

Небезопасная среда

Второй по частотности причиной непринятия становится отсутствие понятного ответа на вопрос «Что мне это даст?». Руководство говорит о росте эффективности для компании. Человек воспринимает это так: он должен принять новую реальность и сжиться с ней. Выгода для него совсем неочевидна. Довольно часто сотрудники испытывают и другие не очень приятные чувства на фоне интеграции ИИ в их рабочий функционал, включая, стыд и неуверенность, и это целый клубок глубоких переживаний, которые связаны с тем, что нейросети как будто бы начисто перечеркивают все профессиональные достижения сотрудника. Признать, что нейросеть может выполнять задачу быстрее, эффективнее, это серьезный удар по честолюбию. Психика включает защитный механизм — новые инструменты проще игнорировать, чем осваивать их. И для такой позиции есть довольно весомый и справедливый аргумент: ИИ часто «галлюцинирует», он может поставить под угрозу всю работу конкретного сотрудника, привести к дисциплинарным взысканиям. Ответственность за неблагоприятные последствия «галлюцинации» на нейросеть не возложишь. Отсутствие безопасной среды и права на ошибку — это серьезный барьер, который заставляет сопротивляться внедрению ИИ. К тому же этот процесс часто сопровождается недостатком регламентов, что порождает массу вопросов: можно ли загружать договоры в чат с нейронкой, кому принадлежат авторские права на контент. Когда нет четких правил, страхов еще больше. К тому же сотрудники опасаются, что нарушат регламент информационной безопасности или какой-либо закон, поэтому предпочитают не рисковать.

Время на адаптацию

Несмотря на очевидные преимущества искусственного интеллекта, процесс адаптации сотрудников к новым инструментам часто оказывается сложнее, чем ожидает руководство. Без системной подготовительной работы с опасениями и страхами полноценное и эффективное внедрение ИИ практически невозможно, даже если техническая база уже готова.

Диалог с коллективом лучше начать с основных параметров проекта по развертыванию нейросетей и их роли в бизнес-процессах компании. Необходимо четко разделить функционал сотрудников и ИИ, сформировать у них верное представление о том, что именно люди ставят задачи нейросетями, которые не могут существовать сами по себе. Следующий страх, который надо проработать до внедрения, — «на пальцах» показать, что может ИИ применительно к конкретному бизнес-процессу. Надо четко осознавать, что к соседству с нейросетями подавляющее большинство

обычных граждан, не имеющих специального образования в области цифровых технологий, будет привыкать довольно долго. И уж точно совершенно не сразу станет ясно, как все это работает, и чем может быть полезно. Люди склонны придерживаться знакомых рутинных процессов, это более комфортно и не требует сверхусилий. Любые изменения — это всегда риск, который вызывает стресс.

Неэффективное управление изменениями

Даже если у сотрудников нет страха и есть знания, а привычки и недоверие преодолены, они все равно могут не использовать ИИ, поскольку руководство делает типичные ошибки. Чаще всего внедрение нейросетей насаждается приказом сверху, без объяснения, зачем. Сотрудникам не выделяется время на освоение, а результат требуется «вчера». Негативно сказывается отсутствие поддержки со стороны спецов, которые «в теме» и могут объяснить, показать, научить. Еще хуже, если первые пробные шаги энтузиастов остаются без внимания и поощрения. Если внедрение начинается с того, что обучение бросают на полпути, инструменты постоянно меняются, а начальник сам не умеет пользоваться ИИ, но требует наличия этого навыка у подчиненных, возникает хаос. Без четкой стратегии, без пилотных проектов, без обратной связи и примера первых лиц любые изменения превращаются в имитацию бурной деятельности.

Чек-лист по внедрению

Конечно, можно обойтись без искусственного интеллекта, но, отказываясь от его внедрения, компания рискует отстать от конкурентов, которые уже используют роботов и автоматизированные системы и получают от этого реальный экономический эффект. Чтобы команда была готова к внедрению прорывных инноваций вроде ИИ, а это весьма существенный технологический скачок, необходимо отнестись к задаче как к сложному, многоступенчатому проекту, который требует подготовки и сопровождения. На входе в него определите стратегическую цель, четко сформулируйте, какие бизнес задачи будут решаться: ускорение обработки заявок, улучшение обслуживания, повышение качества продукции, снижение издержек.

Свяжите цели с конкретными метриками (KPI): время цикла, доля ошибок, снижение затрат на обработку, рост конверсии. Назначьте ответственного за проект. Этот специалист должен будет соединить технологию, бизнес и людей. Поставьте ему задачи: собрать запросы от подразделений, выбрать технологическую основу для пилотирования, организовать обучение, разработать регламенты, в которых будет прописано, что можно загружать в нейросеть, как проверять ответы. В итоге ответственный за проект должен будет сформировать безопасную среду для экспериментов и только потом оценивать результат каждого, кто задействован в процессе. Без закрепленной ответственности любые инициативы разваливаются.

Культура инноваций

Не ускоряйте процесс обучения, чаще всего люди боятся не самих технологий, а неизвестности. Обучение помогает снизить тревожность и повысить вовлеченность. Организуйте тренинги, мастер-классы, демонстрации аналогичных успешных кейсов, проведите «День знакомства с ИИ», в ходе которого сотрудники увидят реальные примеры использования инструментов в повседневных задачах. Чтобы успешно интегрировать технологии, измените отношение к ним, сформируйте культуру потребления ИИ, создайте среду, в которой инновации воспринимаются как возможность для успешной работы. Важно поддерживать инициативы, поощрять эксперименты, вовлекать сотрудников в нечто важное, ведь вместе вы движете технологический прогресс.

Общие цели

Очень важно показать, какие возможности искусственный интеллект открывает не только для компании, но для каждого члена команды, для конкретных людей, ведь он создает пространство для новых возможностей и развития профессиональных компетенций. Использование

ИИ позволяет освоить новые роли, стать аналитиком данных, координатором нейросетей, менеджером цифровых проектов. Таким образом, вы поможете сотрудникам увидеть в изменениях карьерную возможность, а не угрозу.

Не менее важно, как для руководства, так и для коллектива заранее определиться со значениями KPI: зафиксировать показатели до входа в пилот и обозначить цели для разных этапов внедрения: спустя месяц, полгода, год. Закрепленные метрики не должны восприниматься как наказание, их цель — оценка успешности внедрения ИИ и влияние его на общий результат. Чтобы команда понимала текущий статус проекта и видела его в развитии, стоит проводить регулярные встречи, где можно обсуждать возникшие сложности.

Типовые ошибки, и как их избежать

Даже самые осознанные компании совершают ошибки при внедрении инноваций. Чаще всего пропускают этап подготовки, пытаясь внедрить их без обучения и изменений в рутинных процессах. Распространенная ошибка — неправильная постановка задач, когда руководство компании или подразделения пытается автоматизировать то, что не принесет качественных изменений. Один из базовых барьеров — низкое качество данных, развернуть ИИ в любом масштабе, пусть даже в весьма скромном, можно только при их наличии. Гораздо легче интеграция нейросетей в бизнес компании пройдет при наличии юридической базы для сотрудников — регламенты необходимы, они помогут людям сориентироваться в границах своей ответственности. Это повысит вовлеченность людей, без должной мотивации шансы на успех сокращаются.

Избежать перечисленных ошибок вполне реально, если подходить к внедрению ИИ системно. Среди первых практических шагов, которые необходимо сделать: собрать команду и донести до нее ключевую идею, что цель — не сократить персонал, а избавить его от скучной рутины. Хорошо работают прямые мотивационные инструменты, вроде «кто с помощью ИИ сэкономит час рабочего времени, получит +5% к ближайшей премии».



Довольно часто сотрудники испытывают и другие не очень приятные чувства на фоне интеграции ИИ в их рабочий функционал: стыд и неуверенность. Это целый клубок глубоких переживаний, которые связаны с тем, что нейросети как будто бы начисто перечеркивают все профессиональные достижения сотрудника. Признать, что нейросеть может выполнять задачу быстрее, эффективнее, это серьезный удар по честолюбию

Раздайте доступы к нейросетям самым скептически настроенным сотрудникам, предложите им выяснить у нее, как она способна облегчить их работу, и обсудите результаты все вместе. Назначая ответственного за ИИ-трансформацию, выбирайте на эту роль не ИТ-директора, а человека из HR-службы или практика, того, кто хорошо ориентируется в тех зонах, где будет внедряться искусственный интеллект. Не забывайте показывать на своем примере, что развитие — это страшно интересно, и помните: совсем скоро искусственный интеллект станет стандартным инструментом работы, однако главным активом компании по-прежнему будет человек. Технологии могут и должны усиливать человеческий потенциал, а не заменять его. Именно такой подход позволит компании успешно адаптироваться к будущему. ФБЖ

ЛЮБИТЕ ДЕЛО В СЕБЕ

ИНТЕРЕСЫ ОСНОВАТЕЛЕЙ И САМОГО ДЕЛА НЕ ВСЕГДА СОВПАДАЮТ

В позднесоветское время появился полушуточный лозунг: прокормим детей до их пенсии! Он отражал довольно грустную для многих реальность.

Дефицит рабочей силы в СССР существовал к тому времени только в профессиях, требующих физической силы или физической же точности движений. А вот в занятиях, напрягающих в основном голову, заняты были практически все рабочие места, и карьерный рост зависел не столько от выдающихся на общем фоне личных достижений, сколько от ухода вышестоящих, а они зачастую продолжали работать и намного позже пенсионного возраста: кто по личным достоинствам (мой отец Александр Анатольевич, родившийся 1931.10.01, получил пенсию в 60 лет — ещё в СССР, а умер от коронавируса 2021.05.12 на 90-м году жизни, закончив читать очередной курс лекций своим студентам за неделю до госпитализации), кто по сложившимся личным связям (с хорошо знакомым сотрудничать легче)… Соответственно дети зачастую зарабатывали настолько меньше родителей, имеющих примерно ту же специальность, что вынуждены были пользоваться их материальной помощью (не говоря уж о моральной: мой брат Владимир, ставший по примеру отца теплофизиком, получил прекрасную по тому времени работу ещё и потому, что отца — в своей узкой специальности одного из крупнейших в мире — уважали все в этой профессии).



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

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

Вдобавок массовая миграция из села в город, начатая в конце 1920-х ради нового этапа развития промышленности, породила катастрофическую нехватку жилья, не вполне преодолённую даже в наши дни, когда уезжать из села почти некому. Дети зачастую жили вместе с родителями действительно до своей пенсии. А живя под одной крышей, неизбежно ведёшь общее хозяйство. Мой брат уехал из нашего семейного жилья (2 комнаты по 30 м^2 в квартире, где на 3 комнатах примерно той же площади жила ещё одна семья) только в 32 года, после свадьбы, обменяв мою комнату в другой квартире, доставшуюся мне по наследству от маминых родителей, и квартиру жены на квартиру побольше, где достаточно удобно разместились он, жена и её мать. Меня родители перестали опекать, только когда я на 43-м году жизни перебрался на работу в Москву.

Опека обычно вызвана не только материальными обстоятельствами. Родителям свойственно заботиться о детях — хотя бы до тех пор, пока те делом не докажут свою самостоятельность. Но у большинства видов животных такие доказательства в основном очевидны. Человек же отличается, помимо прочего, такой сложностью деятельности, что счесть его самостоятельным зачастую довольно сложно. Вот и сохраняется родительская забота, даже когда подлинной потребности в ней давно нет. И ребёнок её принимает не только потому, что так ему самому проще жить, но и потому, что в свою очередь заботится о родителях, не давая им почувствовать себя невостребованными.

Константин Сергеевич Алексеев (1863.01.17–1938.08.07, на сцене стал Станиславским во избежание компрометации постыдным по тогдашним понятиям актёрством семьи, уже

несколько поколений занимающейся производством швейных и декоративных нитей — он, в частности, участвовал в организации на семейном предприятии производства алмазных фильер для протяжки тонкой проволоки), между прочим сказал «любите искусство в себе, а не себя в искусстве» в основном потому, что большинство деятелей искусства поступает как раз наоборот. Точно так же, как родители любят детей не столько за их собственные достижения, сколько за наблюдаемые в них повторения характерных черт поведения и внешности самих родителей. Да и политики тоже ценят свои достижения не только потому, что полезные, но и потому, что свои.

Каждый из нас любит видеть плоды своих усилий. А уж в искусство и политику вообще идут в основном люди, способные ценить эти занятия только в зависимости от своего в них участия (и насколько могу судить, именно такой психотип наилучшим образом мотивирует напряжение, требуемое соответствующими задачами). Так что призывы в духе Станиславского там воспринимают в лучшем случае как благие пожелания.

В бизнес тоже идут не только ради заработка (он иной раз оказывается даже меньше, чем при затрате сопоставимых усилий в качестве наёмного работника на подходящей службе), но и ради осуществления собственных замыслов. Это во многом столь же творческое занятие, что и политика с искусством. Поэтому многим деловым людям тяжело изменить направление уже начатой деятельности, даже если отдача от неё ощутимо меньше первоначальных ожиданий. А когда дело разрастается за пределы, поддающиеся единоличному управлению, деловладельцу бывает очень сложно делегировать часть управленческих задач даже хорошо проверенным специалистам по их решению.

Родительская опека, увы, несёт детям не только пользу. Тренировать большинство навыков эффективней смолоду. Резкий рост в последние десятилетия аллергических заболеваний, когда иммунитет избыточно реагирует на безопасные вещества или даже на собственные ткани организма, врачи объяснили резким же повышением заботы родителей о чистоте (вплоть до полной стерилизации) всего, с чем дети могут соприкоснуться, так что система иммунитета, развивающаяся в первые годы жизни (в первые дни после рождения организм защищён антителами, попавшими в кровь из материнского организма), не училась правильному отношению к окружающему миру и кидается на всё подряд. Сходным образом изрядная часть очевидного за те же десятилетия прироста управленческих ошибок и



Мир меняется быстро, и потребность в том, что ещё вчера казалось незыблемо необходимым, может исчезнуть в одночасье. Но чтобы дело жило чем подольше, создателю надо своевременно передать его в тщательно выбранные хорошие руки. А самому, если сил ещё достаточно, можно найти новую идею и завести новое дело

в деловой жизни, и в политике вызвана, похоже, вступлением в соответствующие полномочия целых поколений, где многих родители и/или опекуны по 3–4 десятилетия изолировали от выработки навыка самостоятельной ответственности за самостоятельно же принятые решения. Чем меньшая доля жизни проведена в такой самостоятельности, тем выше вероятность ошибок в решениях и ниже возможность осознания своей вины за них. Родительская забота, из наилучших побуждений затянутая сверх жизненно необходимого предела, оказывается опасна и для самих недоповзрослевших детей, и для всех, кто с ними добровольно или вынужденно взаимодействует.

Возможности создателя нового дела до поры до времени развиваются вме-сте с самим делом по мере накопления делового и управленческого опыта. Но чем дело успешней, чем быстрей растёт, тем быстрей перерастает своего руководителя. Хотя бы потому, что в деле чаще всего работает не он один, а сложность коллектива стремительно нарастает по мере многолюдия: число возможных взаимодействий между объектами и/или субъектами пропорцио-нально квадрату их общего числа. Вдобавок растёт и спектр путей развития, так что нет гарантии, что единоличный руководитель успеет рассмотреть их все, не говоря уж о выборе объективно наилучшего, а не просто ближайшего к его личным предпочтениям: обсуждать варианты чаще всего полезно.

Отпустить дело, как и ребёнка, на полную свободу по меньшей мере страшно. Но продвигаться к такому состоянию необходимо. Постепенно, поэтапно. Ведь и родители по возможности не отказываются наблюдать за детьми, давать им советы. Просто со временем мирятся с тем, что ребёнок принимает решения сам



Отпустить дело, как и ребёнка, на полную свободу по меньшей мере страшно. Но продвигаться к такому состоянию необходимо. Постепенно, поэтапно. Ведь и родители по возможности не отказываются наблюдать за детьми, давать им советы. Просто со временем мирятся с тем, что ребёнок принимает решения сам. С их точки зрения пусть и не идеальные, но хотя бы не явно пагубные. Так и создатель дела может долго и внимательно наблюдать за теми, кому делегирует часть полномочий, подсказывать им свои предположения о целесообразных направлениях, даже заменять тех, кого сочтёт некомпетент-ными (в чём ему легче, нежели родителям: ребёнка-то не заменишь). Но рано или поздно должен доверить тем, кого выбрал, куда больше, чем ему самому хотелось бы. Поскольку интересы дела требуют всё новых управленцев.

Дети, как правило, переживают своих родителей. С делами такое получается далеко не всегда. Мир меняется быстро, и потребность в том, что ещё вчера казалось незыблемо необходимым, может исчезнуть в одночасье. Но чтобы дело жило чем подольше, создателю надо своевременно передать его в тщательно выбранные хорошие руки. А самому, если сил ещё достаточно, можно найти новую идею и завести новое дело. По возможности — на новом направлении, дабы детища не конкурировали между собою напрямую. Как я не стал конкурентом ни отцу, ни брату. ФБЖ

** По настоянию автора его тексты печатаются в исходной версии и не подлежат редакторской и корректорской правке.*

«КВАЛЫ», ИНСТИТУЦИОНАЛЫ И «ФИЗЮРИКИ»:

КТО ОБЕСПЕЧИТ СТАБИЛЬНОСТЬ ФИНАНСОВОМУ РЫНКУ?

Конец апреля: российский финансовый рынок ушел в затяжную депрессию после очередного заседания Банка России по ключевой ставке, где было объявлено о ее снижении на 50 базисных пунктов, то есть на полпроцента. Но, что гораздо хуже, рынку дали сигнал, что «возможна пауза» в снижении — совет директоров ЦБ РФ оставил себе пространство для всякого маневра, председатель дала понять: решение будет приниматься ситуативно, регулярное движение вниз не гарантировано. Тотальная нестабильность в мировой экономике держит в напряжении и заставляет нервничать финансовые рынки куда более устойчивые к глобальным воздействиям, чем российский. И хотя в текущих условиях он не столь существенно зависим конкретно от внешних негативных сигналов, а больше от внутренних, но нервное напряжение передается по цепочке: регулятор опасается инфляции на фоне блокировки логистических каналов в Персидском заливе и дает тревожный сигнал о том, что дальнейшее смягчение финансовой политики может быть неуместно. Вслед за этим корпоративные и розничные инвесторы впадают в уныние и выбирают выжидательную стратегию.

Поводов для беспокойства и повышенной осторожности у всех достаточно. И вроде бы российский финансовый рынок неплохо «отбился» от последствий санкций и отстроился на новый лад, но с ликвидностью на нем все равно не густо. Минфину, Центробанку, биржевикам и брокерам явно хотелось бы большего.

Замена на «поле»

Битва за ликвидность обостряется, адаптация к новой реальности продолжается, а вокруг с каждым днем все неспокойнее. Инвесторы по всему миру пытаются найти «тихую гавань» и «пришвартовать» свои капиталы там, где минимальные риски. Возвращаться в Россию они пока не спешат. «Мы уже давно констатировали тот факт, что ушел иностранный инвестор, никакого возвращения не просматривается», — заявил в рамках Московского брокерского форума, организованного Мосбиржей, первый заместитель Председателя, член Совета директоров Банка России Владимир Чистюхин.

Использованы фото организаторов Московского биржевого форума.

Правда, с ним не согласился заместитель министра финансов РФ Алексей Моисеев, который провел аналогию с концом 1990-ых — тогда российская экономика катилась в пропасть, и приход иностранных инвесторов казался фантастической, несбыточной мечтой, но, как только они получили уверенные сигналы в стиле «добро пожаловать», понабежали. Сегодня же что не сигнал, то тревожный, и Россия, остающаяся в центре военного конфликта, не выглядит тем местом, где стабильности больше, чем где-нибудь еще. «Я не сомневаюсь, что иностранные инвесторы вернутся, может, не в прежних объемах, но нам нужно немного стабильности. Как только появится уверенность в стабильных правилах, инвесторы вернутся», — заявил Моисеев. Пока же финансовый рынок России вынужден обходиться внутренними ресурсами.

149

МЛРД РУБЛЕЙ

составил по итогам 2025 года среднедневной объем торгов на российском финансовом рынке, в 2018 было 43 млрд рублей.

Какой инвестор лучше?

Доминирование на финансовом рынке той или иной группы инвесторов определяет его архитектуру в настоящем и перспективы будущего. Главный вопрос — в объемах и качестве ликвидности тех капиталов, которые приходят на рынок, в поведенческих стратегиях участников, всё вместе определяет стабильность финансового рынка и его роль в развитии экономики. Придет ли бизнес с размещением на биржу или будет по-прежнему ждать снижения «ключа», перенесут ли физики свои сбережения с банковских депозитов на фондовый рынок, наконец, чего ждать от нерезидентов, и какие среди них царят настроения? Участники рынка продолжают дискутировать о том, что же будет двигать финрынок в «светлое завтра», ведь никто не знает, когда оно наступит, да и с критериями «лучшего» до сих пор не определились. «Мы всегда говорили, что нам нужен розничный инвестор, чтобы он доминировал на финансовом рынке, и это будет основой его стабильности, — рассуждал на полях Московского биржевого форума замминистра финансов РФ Алексей Моисеев. — В нулевые и начале 2010-ых на нем доминировали краткосрочные иностранные инвесторы, и рынок показывал нестабильные результаты. Вот теперь у нас есть розничный инвестор, а мы опять недовольны». Председатель правления Московской биржи Виктор Жидков преподносит перебалансировку российского финрынка как важную победу над санкционными вызовами и напоминает: когда они грянули, не верилось, что «наш российский инвестор может заменить иностранцев», но вот вам цифры от самой большой биржевой площадки в стране. По итогу торгов прошлого года нерезидентов был всего 1%, в 2018 — 49%. В торгах акциями на Московской бирже доминируют частные инвесторы — их 71%, в 2018 было 35%. Основание для заявлений о победе над санкционными вызовами также подтверждается статистикой: рынок не только не умер, среднедневной объем торгов на нем вырос в 3,5 раза и по итогам 2025 составил 149 млрд рублей, в 2018 было 43 млрд рублей.

Среди других ожидаемых событий ближайшего времени — возможная легализация оборота криптовалюты в РФ. Она расценивается профессиональными участниками финансового рынка как мощный драйвер его роста. Основание для надежд — законопроект «О цифровой валюте и цифровых правах», который в конце апреля был принятой Госдумой в первом чтении. Согласно документу, криптовалюта признается имуществом, а ее оборот будет жестко регулироваться



2,9

ТРЛН РУБЛЕЙ

вложили физлица в корпоративные облигации за последние четыре года (по данным Мосбиржи).

«Обрусение» участников

Структурная перестройка, перебалансировка произошла. «Вы помните разговоры: были большие сомнения о замещении еврооблигаций наших компаний, которые привлекали большое количество денег за рубежом. Но наш рынок сделал это — полностью заменив иностранцев и сделав выкуп всех замещенных облигаций. Внутренний рынок стал основным источником как долевого, так и долгового капитала для российских компаний. Российские компании, которые ранее торговались за рубежом, провели редомициляцию, перерегистрировались в РФ», — отмечает еще одну тенденцию «обрусения» председатель правления Московской биржи Виктор Жидков. По данным площадки, на рынке IPO, где ранее до 80% приобреталось нерезидентами, теперь спрос обеспечивают российские частные инвесторы и институционалы. Скептики замечают, что секрет удовлетворенного спроса компаний в том, что объемы размещения невелики. В качестве контраргумента основная торговая площадка опять-таки приводит цифры: в 2025 году объем размещения локальных корпоративных облигаций в пять раз превысил объемы 2018 года. Каждый год, фиксируют на бирже, устанавливается новый рекорд по объему размещения, на рынок выходят десятки компаний-дебютантов, в прошлом году их было 288, хотя средний размер IPO снизился. Самым крупным размещением, сделавшим «погоду» на финансовом рынке в прошлом году, было размещение корпорации ДОМ.РФ — его объем составил 31,7 млрд рублей. Спрос на акции был настолько «бодрым», что была проведена переподписка.

Такие разные портфели

Частные инвесторы действительно продемонстрировали хороший «аппетит» на качественные размещения. За последние четыре года физлица вложили 2,9 трлн рублей в корпоративные облигации. Председатель правления Московской биржи Виктор Жидков называет частных инвесторов драйвером роста российского рынка. Сегодня число активных розничных инвесторов составляет 10,2 млн человек, в 2018 году их было 0,5 млн. Активы физлиц на брокерских счетах достигли 12,3 трлн рублей. Однако пока большинство счетов имеют небольшой баланс.

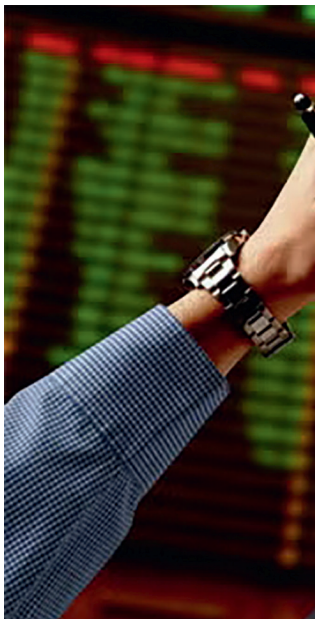
Своя статистика у брокеров, но, в отличие от биржевых показателей, данные брокерских компаний являются отражением их собственного видения финансового рынка, стратегий и продуктового ассортимента, а также сложившегося клиентского профиля. Так, СБЕР фиксирует повышенный спрос на фонды недвижимости, БПИФ в их портфеле на сегодняшний день доминируют. Три года назад БПИФ занимали около 1% от общего продуктового портфеля инвестирующих через СБЕР, сейчас порядка 15–20%. Далее по объемам следуют облигации, где лидируют ОФЗ, в них клиенты СБЕР держат 47 млрд рублей, и только потом и со значительным

отрывом следуют акции (20 млрд рублей). «В последние два – три года мы видим снижение доли акций в пользу облигаций и БПИФ. Негативная динамика на рынке акций связана с тем, что ставки выросли. Инвесторы пока не очень спешат перекладываться из облигаций в акции», — говорит старший вице-президент Сбербанка Руслан Вестеровский. Небольшой подскок интереса случился в марте из-за событий на Ближнем Востоке — спрос на акции сырьевых компаний подрос.

Кто правит бал?

Свое видение структуры финансового рынка у Центробанка. Здесь констатируют, что на рынке облигаций балом заправляет институциональный инвестор — порядка 60% портфеля формируют финансовые компании, и только 10% приходится на розничных инвесторов. Оставшиеся 30% — пул профессиональных инвесторов, которые в основном работают на облигационном рынке, за счет чего тот развивается неплохими темпами: за 2025 год он вырос на один триллион рублей.

Из других существенных тенденций брокерская компания отмечает заметное «омоложение» в среде розничных инвесторов. Основные активы по-прежнему сконцентрированы в сегменте 45+, но самая растущая категория — 25–30 лет, высокая динамика прироста в группе «28–25 лет». Неудивительно, что так заметно меняется клиентское поведение: молодые инвесторы способствуют росту инвест-блогинга, они все меньше склонны к потреблению корпоративной информации и все чаще опираются на чье-то мнение



Зампред ЦБ РФ Владимир Чистюхин добавляет: «На три выданных кредита у нас один облигационный выпуск по объему привлечения капитала — нормальная конфигурация с точки зрения ЦБ РФ. В долевом финансировании все немного сложнее, там бал правят розничные инвесторы, и вполне возможно, что это не просто замещение, а четкое отражение текущей ситуации».

Еще более «пеструю» картину можно увидеть на статистике от «ФИНАМ», в структуре клиентских активов которого порядка 22% приходится на зарубежные активы, а до СВО было 40%, но с момента ее начала доля иностранных активов планомерно сокращается, в том числе, потому что появились ограничения для квалифицированных инвесторов, сохраняются санкционные риски блокировки и ограничений. Президент — председатель правления ФГ «ФИНАМ» Владислав Кочетков объясняет такую «раскадровку» спецификой ниши, которую его компания занимает на рынке: «У нас, наверное, не совсем типичная клиентская база — при конкуренции с большими системными банками частные брокеры неизбежно вынуждены уходить в нишевые сегменты. Мы даем, в отличие от других, доступ к иностранным торговым площадкам». ФИНАМ также фиксирует рост интереса к облигациям — они есть в портфелях 60% клиентов, их доля в активах порядка 30%.

Ежовые рукавицы ЦБ

Из других существенных тенденций брокерская компания отмечает заметное «омоложение» в среде розничных инвесторов. Основные активы по-прежнему сконцентрированы в сегменте 45+, но самая растущая категория — 25–30 лет, высокая динамика



прироста в группе «28–25». Неудивительно, что так заметно меняется клиентское поведение — молодые инвесторы способствуют росту инвест-блогинга, они все меньше склонны к потреблению корпоративной информации и все чаще опираются на чье-то мнение. «Проблема физиков в том, что они думают, что, придя домой вечером, посидев пару часов перед монитором после двух бутылочек пива, успешно проинвестируют, — считает замминистра финансов РФ Алексей Моисеев. — Инвестирование — отдельный род занятий, требующий квалификации. Это вопрос доверия, должно пройти время, чтобы люди заходили в рынок чаще не сами, а через квалифицированную инфраструктуру».

А пока физикам не хватает компетенции, на их защиту всей своей мощью встает Центробанк. И на Московском брокерском форуме позицию мегарегулятора весьма доходчиво изложил первый заместитель Председателя, член Совета директоров Банка России Владимир Чистюхин, который начал с того, что «розничный инвестор — это не хорошо и не плохо, но он требует защиты». Институт профессиональных Ассоциаций инвесторов в РФ пока не развит, а потому, говорит Чистюхин, Банку России ничего другого не остается, как создавать правила игры. «Мы видим смещение от рыночных механизмов к регуляторным правилам, когда те или иные аспекты, которые раньше решались на уровне практик или рекомендаций, сегодня закрепляются в нормотворчестве, создавая, пусть и менее гибкие, но зато более четкие для исполнения правила», — артикулирует Чистюхин позицию ЦБ.



РУСЛАН ВЕСТЕРОВСКИЙ

Старший вице-президент Сбербанка

«В последние два – три года мы видим снижение доли акций в пользу облигаций и БПИФ. Негативная динамика на рынке акций связана с тем, что ставки выросли. Инвесторы пока не очень спешат перекладываться из облигаций в акции».

В «боковике» не разглядеть удачи

Такой подход во многом ограничивает развитие финансового рынка, о чем регулятору говорят частные брокеры: будь у неквалов больше возможностей, глядишь, их «жизнь» на рынке была бы длиннее, а, когда руки связаны, выстраивать сложные финансовые стратегии не получается. Они доступны тому небольшому ядру профессиональных инвесторов, они же «квалы», которых, по оценкам президента — председателя правления ФГ «ФИНАМ» Владислава Кочеткова, на российском финансовом рынке порядка 15–18 тысяч, вот они-то и являются на бирже основными маркетмейкерами.

Что же до «простого большинства», они же «неквалы», то оно мыслит куда проще, на сложные алгоритмические стратегии не замахивается. Приходит за доходностью, а,

поскольку она больше в акциях, Кочетков видит в этом сегменте финрынка неплохой потенциал, но проблема в том, что на фоне повышенной волатильности розничный клиент теряется, просто потому что ему не хватает опыта. Если же появится ярко выраженный тренд, тогда и рынок акций резко заживет бурной жизнью.

Инвесторы или спекулянты?

Председатель правления Московской биржи Виктор Жидков видит потенциал в тех 70 трлн рублей, которые граждане держат на депозитах, и ждет, что на фоне снижения КС и следующего за этим урезания процентов по вкладам граждане начнут более пристально приглядываться к инструментам финансового рынка, однако пока им не хватает знаний о продуктах, которые они могут купить. Зампред ЦБ РФ Владимир Чистюхин уверен, что жить долго и с прибылью физикам мешает не только недостаточная грамотность, но эмоции. По сути, одно есть следствие другого, и регулятор этим явно обеспокоен. Такой инвестор не способен придать устойчивости финансовому рынку. «Розничные инвесторы более ситуативно входят на рынок акций: мы видим, что далеко не все размещения для такого рода инвесторов остались прибыльными, — говорит Чистюхин. — У многих, кто приходит на рынок акций, краткосрочные или даже спекулятивные стратегии: купить, быстро продать, зафиксировать прибыль. Но на практике из-за некачественных оценок многие из них вынужденно становятся «долгосрочными инвесторами» или вынуждены фиксировать убыток, потому что нет роста бумаг».

Логика, конечно, интересная: Центробанк предъявляет физикам некомпетентность, но умалчивает о качестве самих размещений тех самых компаний, из-за которых частные инвесторы вынуждены фиксировать убытки. Очевидно, что все профессиональные участники рынка двумя руками за работу физических лиц через компетентных посредников, и ограничительная регуляторная стратегия Банка РФ этому способствует, но у каждого брокера, посредника есть свой интерес.



Чем длиннее, тем меньше энтузиазма

«Мы давно говорим про длинные деньги, которые нужны финансовому рынку, и самые длинные — деньги пенсионных фондов. И мы видим, что интерес граждан к таким инструментам есть из-за налоговых преференций и софинансирования государства», — говорит старший вице-президент Сбербанка Руслан Вестеровский. — Сейчас нужно учиться качественно размещать, чтобы генерить правильную инвестдоходность, чтобы инвесторы, которые входят в эту долгую историю, радовались результату». Однако в сегмент долгосрочных инвестиций частные инвесторы по-прежнему заходят медленно и неохотно: ни Минфин, ни Банк России это не устраивает. «Та конфигурация рынка, которую мы сегодня имеем и со стороны эмитентов, и со стороны инвесторов, вряд ли очень серьезно помогает нам в наращивании массива долгосрочного инвестирования, длина инвестиций имеет большой потенциал. Придется еще сломать голову, какие рецепты создать, чтобы «физики» и «юрики» сегодня были готовы вкладываться в

длинную», — заявил на полях Московского биржевого форума Председатель, член Совета директоров Банка России Владимир Чистюхин.

Новые точки входа

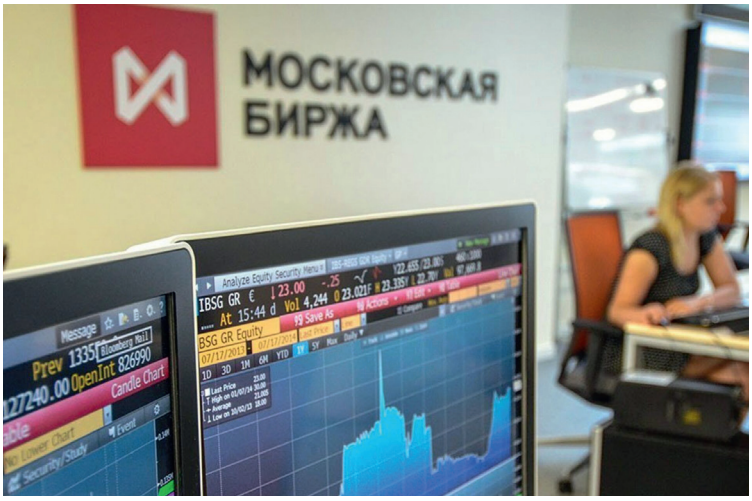
У организатора торгов, Московской биржи, главный интерес — наращивать объемы ликвидности, обороты торгов, поэтому здесь больше сосредоточены на том, чтобы взять то, что имеется, и использовать это по максимуму. Есть «физики», значит, надо активно подстраиваться под потребности розницы. Частные инвесторы хотят торговать в удобное для себя время, в том числе в выходные, нерабочие часы, и сегодня Мосбиржа дает такую возможность. По ее статистике, с момента запуска в 2025 году именно в выходные дни на торги вышли 2,4 млн человек, в основном это те самые «физики», которые приходят на биржу в свободное от работы время. Председатель правления Московской биржи Виктор Жидков уверен, что их число будет расти.

«Мы надеемся, что тот объем, который сейчас частные инвесторы инвестируют в фонды денежного рынка, покупая, по сути, высокую ставку, принесут в фонды с фиксированной доходностью, а потом уже и в фонды акций как инструмент долгосрочного инвестирования, когда ставка начнет снижаться», — говорит глава Мосбиржи. По его мнению, именно коллективные инвестиции — еще одна точка входа для частных инвесторов на финансовой рынок. Уже сейчас на Московской бирже торгуются свыше 200 БИФ, из них сто — биржевые паевые инвестиционные фонды (БПИФ). За последние четыре года частные инвесторы вложили в них один триллион рублей.

На пороге взрыва

В той же логике рассуждает и глава думского комитета по финансовому рынку Анатолий Аксаков. На Московском биржевом форуме он высказал мнение, что ЦБ обязан снизить ключевую ставку как минимум на 1,5 пункта, и тогда спрос на инструменты финансового рынка резко возрастет. Но, увы, Банк России принял куда более осторожное решение, однако Аксаков заявил, что мы находимся на пороге взрыва фондового рынка, но не за счет программы долгосрочных сбережений и розницы, а благодаря бизнесу, который пойдет на IPO. По мнению главы комитета по финансовому рынку, пока компании сдерживает недостаток знаний и опыта, и они не могут осознать, какие возможности им дает фондовый рынок, до этого «надо дорасти».

Итак, на сегодня мы имеем незрелых «физиков», недозрелый бизнес, жесткую ограничительную политику Центробанка и суровое ре-





ВЛАДИМИР ЧИСТЮХИН

Первый заместитель, член Совета директоров Банка России

«Сейчас простых решений для формирования качественной архитектуры финансового рынка не существует. Ситуация настолько сложная в его переформировании, что должно пройти значимое время, чтобы мы вышли на крейсерскую скорость».

гулирование ряда финансовых инструментов, но при этом ждем качественных изменений в структуре финансового рынка, его роста и стабильности. «Сейчас простых решений для формирования качественной архитектуры финансового рынка не существует. Ситуация настолько сложная в его переформировании, что должно пройти значимое время, чтобы мы вышли на крейсерскую скорость», — заявляет первый заместитель, член Совета директоров Банка России Владимир Чистюхин.

Заманить институционалов

Говоря о качестве финрынка, в первую очередь, ЦБ имеет в виду рост сегмента так называемых институционалов, в этой плеяде — банки, брокеры, крупные инвестиционные компании и фонды, но их опыт диктует им осторожную и поступательную модель поведения на финансовом рынке. И в ЦБ осознают, что институционалы ждут от рынка большей прозрачности, которая позволит им оценить потенциал инвестиций на среднесрочном и долгосрочном горизонтах: какая будет прибыль, дивиденды, насколько «железобетонные» права у миноритариев. Владимир Чистюхин прямо говорит, что сегодня по этим направлениям мы имеем существенную проблематику, с которой пытаемся справляться. Глава комитета ГД по финансовому рынку Анатолий Аксаков предлагает проработать вопрос гарантий для миноритарных акционеров на законодательном уровне, чтобы повысить доверие к финансовому рынку.

Желательное или возможное?

Свой рецепт поддержания рынка акций — у Минфина. Здесь давно работают над развитием и активным внедрением программ долгосрочной мотивации для топ-менеджмента компаний с госучастием. В конце марта Банк России и Минфин опубликовали рекомендации для публичных компаний, как тем «выстраивать политику вознаграждения так, чтобы мотивация менеджмента была увязана с интересами инвесторов по долгосрочной доходности вложений в акции». Рекомендации были адресованы эмитентам, чьи акции уже торгуются на бирже, а также тем, кто только готовится выйти на рынок долевого капитала. «Желательно, чтобы программа носила долгосрочный характер — не менее пяти лет. Для компаний с коротким инвестиционным циклом (например, из сектора торговли) срок может быть меньше — от трех до пяти лет», — говорилось в письме. Его авторы ожидают, что такая мера поможет РФ достичь национальной цели по обеспечению роста капитализации фондового рынка не менее чем до 66% ВВП к 2030 году.

Таким образом, регулятор и Минфин пытаются стимулировать частный бизнес. Что же касается запуска подобных программ в госсекторе, на Московском биржевом форуме замминистра финансов РФ Алексей Моисеев был полон оптимизма по этому поводу, куда большего, чем годом ранее.

Минфин не первый год работает с госкомпаниями на этот счет, и, наконец, в этом году на IPO может выйти одна или даже две компании с госучастием. Со ссылкой на начальника, министра финансов Антона Силуанова, его зам Моисеев завил, что многие отраслевые министерства не очень это поддерживают, потому что не хотят видеть миноритариев в совете директоров, но в Минфине исходят из того, что «надо делать хоть что-то». «Для нас, кроме структурных потребностей, возникла бюджетная необходимость — деньги не помешают, поэтому мы работаем с удвоенной силой, и сейчас я настроен более оптимистично, чем в прошлом году, что мы все-таки доведем сделки до ума», — заявил замминистра финансов РФ Алексей Моисеев.

Крипта в законе

Среди других ожидаемых событий ближайшего времени — возможная легализация оборота криптовалюты в РФ. Она расценивается профессиональными участниками финансового рынка как мощный драйвер его роста.

1%

НЕРЕЗИДЕНТОВ

среди участников торгов зафиксировала Московская биржа в 2025 году, в 2018 их было 49%.

Основание для надежд — законопроект «О цифровой валюте и цифровых правах», который в конце апреля был принятой Госдумой в первом чтении. Согласно документу, криптовалюта признается имуществом, а ее оборот будет жестко регулироваться. Торговля будет возможна только через посредников с лицензией. В этом качестве могут выступать биржи, брокеры, доверительные управляющие. Права на криптоактивы будут вести специализированные депозитарии. Также закон предусматривает легализацию криптообменников. Доступ к операциям с криптой разграничат: полные права на операции получат опять-таки только «квалы», остальным будут доступны только те цифровые валюты, которые Банк России посчитает ликвидными, они будут включены в специальный перечень, однако объем сделок по ним будет ограничен лимитом, установленным регулятором.

Форсировать ЦФА

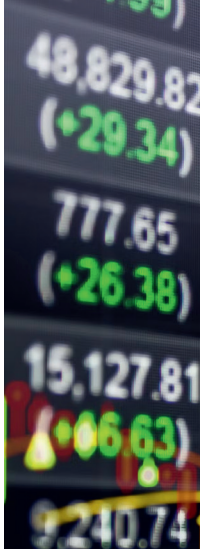
Впрочем, средством платежа даже после утверждения данного закона во всех инстанциях криптовалюта в РФ так и не станет. Фактически такая полулегализация выгодна именно финансовому рынку, поскольку она означает признание криптовауты активом и дает возможность в нее инвестировать как напрямую, так и через различные биржевые инструменты. Московская биржа уже давно на низком старте. Ее глава на Московском биржевом форуме напомнил, что на площадке запущена торговля фьючерсами на криптоактивы, в дальнейших планах — запуск индексов на различные цифровые монеты. Все случится быстро, как только позволит регулирование, дал понять председатель правления Московской биржи Виктор Жидков.

Законодатели рассчитывают, что закон уже в мае будет принят во втором и третьем чтениях. Анатолий Аксаков уверен, что вступление его в силу станет толчком к развитию как традиционного рынка, так и цифровых финансовых активов (ЦФА). «Рынок ЦФА достаточно большой — два триллиона рублей, до десяти триллионов вырастет в ближайшие несколько лет», — считает Аксаков, но для этого необходимо совершенствовать налоговое регулирование, неравенство в налогообложении на облигационном рынке и для ЦФА существенно тормозит развитие последних.



В ЦБ предлагают не форсировать события, и в части активизации оборота цифровых активов в целом, и конкретно криптовалют регулятор исходит все из той же позиции: рынок должен быть урегулированным и легальным.

«Многие призывают: давайте дадим особые преференции рынку криптовалют, мне эта позиция неблизка», — однозначно заявляет зампред ЦБ РФ Владимир Чистюхин. Применительно к этому инструменту Банк России предлагает применять те же принципы, что и к другим финансовым инструментам. Согласно им и будет действовать регулятор: среди базовых — доступ к криптоинструментам только через финансовых посредников, они же будут нести ответственность перед всеми. Чтобы сделать применение закона максимально широким, в Банке РФ сочли возможным допустить к цифровым активам неквалифицированных инвесторов. Еще год назад регулятор занимал гораздо более консервативную позицию, поскольку исходил из того, что законодательство должно защищать неподготовленного инвестора от риска. «Многие мечтают о некастодиальных кошельках (кошелёк для самостоятельного хранения, — прим. ред.): купили клиенту такой, остальное — не наша проблема. Мы против», — добавляет Чистюхин. Выстраивая таким образом схему



криптооборота, регулятор пытается сохранить за собой максимальный контроль, четко ограничить легальное поле и купировать риски как для розничных инвесторов, так и для самого финансового рынка.

Не в кредитах счастье

Не менее принципиальную и даже жесткую позицию Центробанк сохраняет по еще одному чувствительному вопросу — о том, как стимулировать российский фондовый рынок и насытить его дополнительной ликвидностью. «Только за счет банковского финансирования мы все потребности в инвестициях не закроем, нужно развивать рынок капитала», — заявляла в марте в Госдуме Эльвира Набиуллина и приводила депутатам следующие цифры: кредиты банков компаниям и размещение ими облигаций в 2025 году в совокупности составили 11 трлн рублей. А вот через публичное размещение акций бизнес привлек всего 130 млрд рублей, и количество эмитентов можно по пальцам пересчитать. Этот перекос, добавила председатель Набиуллина (цитата по Интерфаксу), ЦБ «очень сильно беспокоит», поскольку «компании, особенно быстрорастущие, не могут и не должны опираться только на кредит».

ЦБ намекает, что фондовому рынку пора отходить от «шоковых практик 2022 года», когда, как напомнил на Московском биржевом форуме зампред ЦБ Владимир Чистюхин, главное было — защитить бизнес; надо вернуться в нормальную позицию. Он особо подчеркивает, что без устойчивого и развивающегося фондового рынка невозможно решить задачи по структурной трансформации российской экономики. Именно долгосрочные инвестиции в новые производства должны стать основой для их развития, а не кредитное финансирование.

Тяжесть «последней мили»

Банк России последовательно много лет отстаивает такую позицию, и это один из аргументов в дискуссии с бизнесом, который требует быстрого снижения ключевой ставки. Не в кредитах успех развития, настаивает в который раз руководство ЦБ РФ и предлагает распространить на рынок акций меры господдержки, субсидирование долевого финансирования сделает выход на IPO и SPO не менее привлекательным, чем банковское кредитование. Варианты обсуждались разные, например, предоставлять налоговые льготы компаниям, которые проводят IPO и имеют не менее 15 % своих акций в свободном обращении. В основном речь идет про бизнес, который реализует значимые для экономики РФ импортозамещающие проекты, нацеленные на создание технологического суверенитета. Впрочем, какой вариант в итоге будет принят, пока неясно, хотя в правительстве обещают, что случится это уже в этом году. «Мы предложили распространить субсидирование кредитов и на рынок акций, мы не можем довести это до конца, мы не можем пройти последнюю милю. Если это суперзадача, надо суперпостараться», — заметил на полях Московского биржевого форума зампред ЦБ РФ Владимир Чистюхин.

Инициатива увязла в согласованиях где-то в правительственных кабинетах.

Каждому — свое

Пока Банк РФ и правительство перетягивают канат по части мер стимулирования фондового рынка, в профессиональном сообществе продолжается дискуссия о перераспределении ролей между участниками, а она напрямую затрагивает такую важную категорию финансового рынка, как ликвидность. На первый взгляд тема сугубо профессиональная, но касается она всей архитектуры финансового рынка — речь про процесс интернализации, или перераспределение функционала между профессиональными участниками. Сейчас функции брокеров и биржи разграничены: брокеры занимаются биржевой деятельностью, биржа организует площадку и аккумулирует ликвидность. Суть дискуссии в возможном «размытии» этих полномочий,



В ЦБ предлагают не форсировать события, и в части активизации оборота цифровых активов в целом и конкретно криптовалют, регулятор исходит все из той же позиции: рынок должен быть урегулированным и легальным

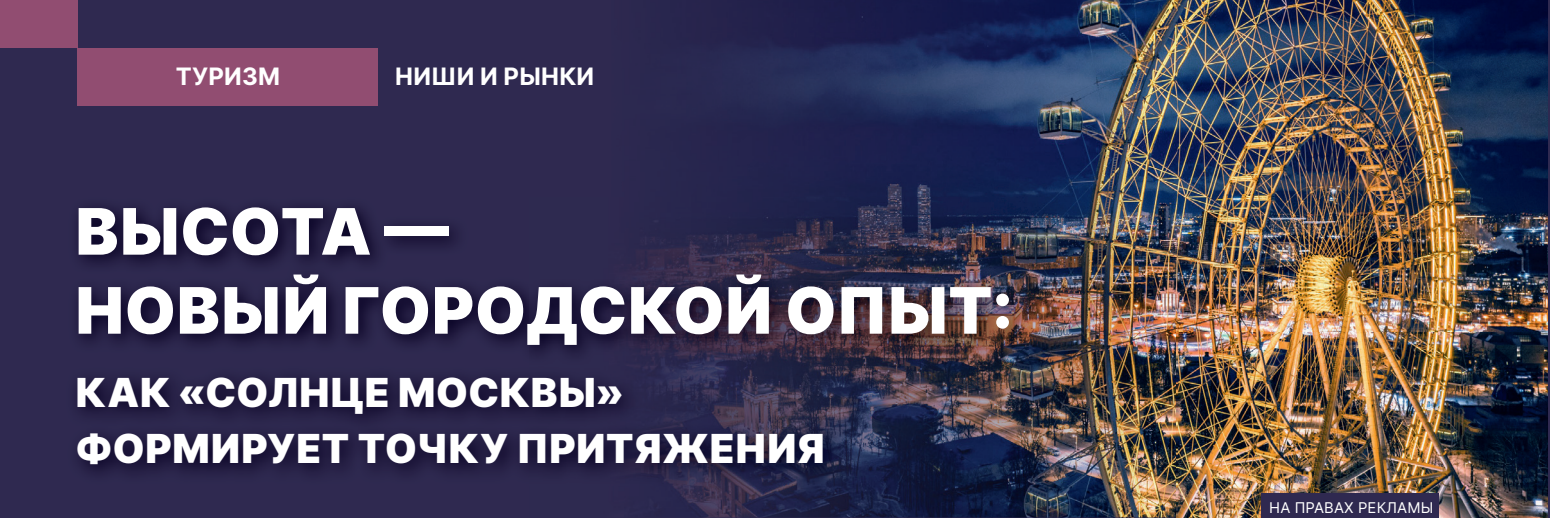
при котором брокер или другой финансовый институт совершает сделки внутри собственной инфраструктуры, минуя организованные биржевые или внебиржевые торги. В связи с развитием крипторынка дискуссия приобрела новое звучание. «На сегодняшний день в нашей ситуации вопрос ликвидности более актуален, чем в спокойные времена. Большие изменения надо производить в хорошие времена, когда мы находимся на пике возможностей. Когда мы окружены ограничениями, то лучше сохранять ту архитектуру, которая сложилась. Мы за ограничения, за водораздел между биржевой торговлей и сделками с клиентами внутри баланса брокерской компании», — формулирует позицию регулятора зампред Банка России Владимир Чистюхин.

Согласиться с таким подходом готовы в Сбербанке, вице-президент которого Руслан Вестеровский осторожно заметил на сессии Московского биржевого форума, что в целом СБЕР — за сохранение существующей архитектуры, поскольку в текущей ситуации важно, чтобы каждый занимался своим делом: «В текущей конфигурации самое разумное — сохранить баланс», — добавил Вестеровский.

Страхи и возможности

На новый виток дискуссия вышла в связи с укрупнением маркетплейсов. Они уже неплохо «присели» на «банковскую поляну» и теперь претендуют на другие сегменты, где есть ликвидность.

Глава ФГ «ФИНАМ» Владислав Кочетков на приход маркетплейсов смотрит позитивно, поскольку считает, что они смогут раскачать массовые инвестиции. К тому же он уверен, что архитектура финансового рынка в любом случае будет трансформироваться, и совсем скоро он станет многополярным. Но доминирующим звеном, по его мнению, останется Мосбиржа, поскольку у каждого — своя роль. Председатель правления Московской биржи Виктор Жидков предлагает не изобретать велосипед, имея в виду то, что он уже есть и неплохо едет. Речь, конечно же, про Мосбиржу. Жидков предлагает вместо того, чтобы размывать, размазывать ликвидность по разным местам, сделать все, чтобы удвоить рынок капитала, расплодив счастливых и довольных доходностью клиентов. Вопреки общему консервативному подходу, выраженному в стремлении оставить все как есть, потому что может быть хуже, и время для очередной перебалансировки неподходящее, глава комитета по финансовому рынку Анатолий Аксаков высказался за поиск «смелых идей», добавив, что «время вызовов — время искать нестандартные подходы». Участники дискуссии тут же парировали: легко говорить, сложнее сделать, но депутатам накануне выборов важнее яркие высказывания, чем суть. На этом и расстались. Вероятно, что последнее слово в обсуждении о сломе существующего порядка вещей останется за Центробанком, который не готов рисковать, и, судя по мнениям, высказанным на полях Московского биржевого форума, многие крупные игроки скорее согласны, ведь очередная перебалансировка может выйти боком. Российский финансовый рынок и так завяз «в боковике», любая перестройка мешает зарабатывать. ФБЖ



ВЫСОТА — НОВЫЙ ГОРОДСКОЙ ОПЫТ:

КАК «СОЛНЦЕ МОСКВЫ» ФОРМИРУЕТ ТОЧКУ ПРИТЯЖЕНИЯ

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Современный турист в мегаполисе все реже собирает маршрут из отдельных достопримечательностей. Сегодня ему нужен цельный опыт — яркий, удобный, визуально насыщенный и естественно встроенный в городскую среду. Именно поэтому все большую роль играют пространства, где в одной точке соединяются впечатление, прогулка, отдых, гастрономия и атмосфера города. В Москве одним из самых показательных примеров такого формата стало «Солнце Москвы».

На фоне устойчивого роста турпотока в столицу (более 26 млн гостей в 2025 году) меняется сама логика «потребления» города. В приоритете оказываются локации, где можно провести время без сложного планирования, объединяя сразу несколько сценариев: прогулку, впечатление, гастрономию и культурный контент.

«Солнце Москвы» работает именно в этой модели. Высота 140 метров и панорама, открывающаяся во время полного оборота, становятся частью комплексного формата отдыха. Территория вокруг формирует самостоятельный городской маршрут: кафе и разнообразные гастрономические точки, музейные форматы, открытые зоны для прогулок — за счёт этого визит не ограничивается одной активностью, он разворачивается во времени, позволяя оставаться дольше и возвращаться с разными сценариями.

Такой подход отражает ключевой тренд индустрии: спрос смещается от единичного впечатления от локации к насыщенному возможностями и активностями маршруту, внутри которого можно провести несколько часов и получить разнообразный опыт. Это делает пространство не только туристической точкой, но и частью повседневной городской жизни.

Для туриста это возможность увидеть Москву и провести время в одном месте. Для города — пример того, как современные пространства становятся точками притяжения, усиливая его привлекательность для горожан и гостей столицы. Именно поэтому «Солнце Москвы» сегодня воспринимается как новая достопримечательность столицы. Это уже больше, чем вид сверху или просто аттракцион. Это пространство, в котором Москва открывается сразу в нескольких измерениях: как зрелище, как маршрут и как город, в котором хочется задержаться.

ФБЖ

ДЕНИС ТЕТЕРИН

Генеральный директор «Солнца Москвы»



УВИДЕТЬ МОСКВУ ИНАЧЕ

«Для нас «Солнце Москвы» — это больше, чем колесо обозрения или аттракцион. Это возможность увидеть Москву иначе: с высоты, ярко, эмоционально и в комфортном формате. Мы развиваем проект как современную точку притяжения, с которой для многих начинается знакомство со столицей. Это место, где впечатление от панорамы продолжается в прогулке, отдыхе и приятных моментах, которые хочется запомнить».

ПИСЬМО РЕДАКЦИИ

ПЕРВЫЙ ЛЕТНИЙ

Июнь в ЦФО — теплое начало продуктивной работы. Добавит пылу работе и жару деловой среде Петербургский международный экономический форум — его результаты во многом определят направления макроэкономических ветров.

А пока мы продолжаем поднимать животрепещущие вопросы в регионах. В этом номере — конспект встречи предпринимателей и государства, первое выступление председателя Тульской областной Думы Андрея Дубровского на бизнес-завтраке «Деловой России». С Дубровским делоросы обсудили налоговые изменения, чистоту роцедуры получения госказов и демографию.

В мае «Бизнес-журнал. Центр» — пусть и с запозданием — но отметил 24-ю годовщину. Почти четверть века мы держим руку на пульсе экономики ЦФО: отслеживаем ключевые тренды, анализируем изменения и рассказываем вдохновляющие истории местных предпринимателей — тех, кто создает будущее регионов собственными руками. В свой День рождения мы, вопреки ожиданиям, подарки дарили: Центральный парк города Тулы обзавелся аллеей из 20-ти остролистных кленов.

Летний зной накаляет девелоперский рынок: в первом квартале этого года в России в целом насчитывалось около 268 тысяч нераспроданных квартир в первичке. В июне БЖ составил рейтинг регионов ЦФО по накопленному затовариванию новостройками.

Ну а колумнист Александр Пирогов, как и всегда, делится прогнозами и пытается читать между строк: что же имел в виду президент, говоря: «Вы же видите, что все близится к завершению»?

БИЗНЕС
ЖУРНАЛ ЦЕНТР

Издается с 2002 года. Удостаивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий в 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 и 2014 годах от Национальной тиражной службы
ПИ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР»
№ 6 июнь (91)
Дата сдачи в печать 25.05.2026 г.
Дата выхода 01.06.2026 г.

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: ПИ № ФС 77 - 84525 от 16.01.2023 г. зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.
Учредитель и издатель
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес: 300041, Тульская обл., г. Тула, пр-т Ленина, 57/114 б, оф. 311
Генеральный директор Андрей Мазов
www.center.business-magazine.online
E-mail: center@business-magazine.online
Тел.: 8 (4872) 710-804
Адрес редакции: 300041, г. Тула, пр. Ленина, д. 57/114 б, оф. 311.
Главный редактор:
Филимонова Дарья Александровна
Коммерческий руководитель:
Валерия Назарова
Верстка: Сергей Ларшин
Корректор: Ольга Грызлова
Отпечатано в ООО «Борус-Принт», 115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3, эт. 1, помещ./ком. 1/12.
Заказ П00310.
Тираж ПИ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР» 10 000 экз.
Цена свободная. Для лиц старше 16 лет

ONLINE-ВЕРСИЯ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР» CENTER.BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

Реклама. 18+

scloud.ru

аренда 1С в облаке для любого бизнеса

от 1 600 ₽ в месяц

— старт работы за 5 минут
— 3 бесплатные консультации по 1С
— автообновление баз
— поддержка 24/7



Нам доверяют более **57 тысяч пользователей**
Попробуйте **14 дней бесплатно**

БИЗНЕС ЖУРНАЛ ЦЕНТР

«БЖ. ЦЕНТР» — 24

В СВОЙ ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ МЫ ПОДАРИЛИ ТУЛЕ АЛЛЕЮ ДЕРЕВЬЕВ

«Бизнес-журнал» в апреле отметил 24-ю годовщину со дня рождения. 5 мая друзья издания, представители предпринимательского сообщества Тулы и области вышли на празднование в Центральном парке города Тулы, входящем в десятку самых крупных в Европе.

Деловая журналистика в России берет начало еще в петровскую эпоху. За «Ведомостями» и «Экономическим магазином» последовала советская «агитка», а за ней — мультимедийные холдинги 90-х. Примерно в это же время на арену изданий для предпринимателей вышел «Бизнес-журнал», к 2002 году разошедшийся по регионам. «БЖ. Центр» распространяется в Центральном федеральном округе.

Почти четверть века мы держим руку на пульсе экономики ЦФО: отслеживаем ключевые тренды, анализируем изменения и рассказываем вдохновляющие истории местных предпринимателей — тех, кто создает будущее регионов собственными руками.

По заветам великих

Издатель БЖ Андрей Мазов подчеркнул: бумагу забираем — бумагой же отдаем. Поэтому редакция вместе с гостями высадила аллею деревьев в два десятка остролистых кленов.

Почти два века назад, в 1893 году, врач Петр Белоусов подарил оружейной столице собственные «зеленые легкие». Один из лучших в Европе, Белоусовский парк вырос на окраине города, пустоши, выгоне для скота и свалке благодаря его смелым мечтам и, главное, самоотверженному труду. Над «сумасбродом» Белоусовым местные поначалу посмеивались, а уже в 1918-ом поэт Сергей Есенин назовет парк «самым лучшим, что есть в Туле».

Так и наше издание — стремится мечтать и трудиться, и вдохновляющими историями современных мечтателей делиться с читателями. А высадить собственную аллею в легендарном парке для редакции было большой честью.

Инструмент влияния и альма-матер талантов

Свой день рождения мы традиционно празднуем в конце апреля — из-за капризов весенней погоды собраться пришлось чуть позже.



АЛЕКСЕЙ НАУМОВ

Председатель Совета директоров ГК «Виста»

Председатель Совета директоров ГК «Виста» Алексей Наумов поздравил издание:

«Хочу сказать: мы — его (журнала — прим. ред.) верные приверженцы. Издание имеет огромную новостную ценность: когда читаешь истории людей о том, как они строят свой путь, сразу думаешь: а где это можно применить у себя?

Самое ценное — увидеть чужой опыт и адаптировать его под свои задачи. Благодарим в день рождения всю редакцию „Бизнес-журнала“ за труд, который двигает нас вперёд!

Отдельное пожелание: обратить чуть больше внимания на молодёжь. Подростки и те, кто будет работать завтра, должны вовлекаться в бизнес-среду уже сегодня. Важно, чтобы „Бизнес-журнал“ оставался актуальным для новых поколений — ведь это наше будущее.



СЕРГЕЙ КИРЮХИН

Глава КРТО

«Мне очень нравится ваш журнал, и я благодарен за возможность разделить вашу радость в этот праздничный день. 24 года — это уже серьёзный возраст, а следующий год будет юбилейным. Высаживая клёны, мы строим будущее и заботимся об экологии для наших потомков. Наши предки оставили нам великолепный парк — и мы должны оставить не менее значимое наследие. Желаю журналу процветания! Я не просто читатель — раз в квартал я участвую в издании как спикер, рассказываю об инвестиционной деятельности в Тульской области. Большое спасибо!»

И пусть, несмотря на солидный возраст (в следующем году — уже 25 лет!), издание „молодеет“: привлекает молодую аудиторию и задаёт тренды».



ОКСАНА КОНДРАШИНА

Советник правительства Тульской области по медиа-коммуникациям

БЖ поздравила и ***советник правительства Тульской области по медиакоммуникациям Оксана Кондрашина:***

«Очень рада, что журнал продолжает жить, развиваться и расти. Для меня это не просто журнал — это место, где я проработала много лет. И это было не просто место работы, а настоящая школа жизни.

„Бизнес-журнал“ — уникальное издание: он не просто даёт информацию, а показывает зону ближайшего развития. Когда я работала здесь, я сама много читала эти статьи и узнавала новое — для меня это был реальный инструмент обучения и роста.

Не во многих регионах сохранились деловые издания, и то, что в Тульской области есть „Бизнес журнал“, да ещё и со штаб квартирой федерального издания, — очень крутой показатель. Это важный инструмент влияния на деловую среду региона.

Желаю „Бизнес-журналу“ развиваться ещё эффективнее, смелее использовать свой потенциал — и пусть у нас будет ещё не один праздник по случаю дня рождения!».

Корпорация развития Тульской области, филиалы «Газпромбанка», «ВТБ» и «Сбера», гиганты региональных сфер девелопмента, дилерства, промышленности и коммунального хозяйства — поздравления издание принимало от представителей главных драйверов областной экономики.

Наш журнал — публичное поле для деловой среды. Мы активно поддерживаем взаимодействие представителей регионального бизнеса и рады стать «точкой притяжения» для потенциальных партнеров. Поэтому по традиции собрали гостей за общим столом, а также вручили благодарности за активный вклад в развитие Тульской области. За почти четверть века награда от имени издания стала авторитетным знаком и символом признания в деловой среде.









Как клёны на нашей аллее со временем окрепнут и раскинут ветви, так и «БЖ. ЦЕНТР» укрепляет свои корни в деловой среде ЦФО. 24 года — это фундамент, на котором мы строим новые планы. Спасибо, что вы с нами!



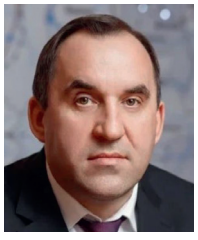


ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ ДЕЛОВАЯ РОССИЯ

НАЛОГИ, МИГРАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ И ПОДДЕРЖКА СЕМЕЙ

О ЧЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАССКАЗАЛИ ГЛАВЕ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ДУМЫ АНДРЕЮ ДУБРОВСКОМУ?

30 апреля власть и предприниматели собрались в Туле на традиционном бизнес-завтраке — его организаторами выступили региональное отделение «Деловой России» и «Бизнес-журнал. Центр».



АНДРЕЙ ДУБРОВСКИЙ

Глава Тульской областной Думы

Бизнес-сообщество поприветствовал глава Тульской областной Думы Андрей Дубровский. Он отметил: встреча с представителями бизнеса именно в таком формате для него в новинку, и инициатива делороссов — очень нужный импульс для государства в принципе. Тем более что в этом году Андрей Дубровский планирует участвовать в выборах в Госдуму: так идеи предпринимательского сообщества получают больше шансов на продвижение за пределами объединения.

«Для Тульской областной Думы формирование в регионе комфортного бизнес-климата — один из приоритетов. Особенно в сегодняшней далеко не самой простой экономической обстановке. Вместе с коллегами мы оперативно принимаем законы, необходимые для поддержки предпринимателей».

Он также акцентировал внимание на важности сотрудничества социально ответственного бизнеса и власти в любых сферах — от переживающей катаклизмы экономики до поддержки участников спецоперации. Вопреки кризисам, региональному бизнесу важно ориентироваться на запрос общества и повестку в целом.



АНДРЕЙ МАЗОВ

Председатель ТРО «Деловая Россия»

Единое сообщество — инструмент здорового лоббирования бизнеса, убежден глава регионального отделения делороссов Андрей Мазов. Именно поэтому синергия с властью — отличный шанс проработать наболевшие темы и поднять назревшие у бизнеса вопросы.

Так каковы его чаяния в регионах? С какими вопросами предприниматели пришли на завтрак?



Подсластить пилюлю подорожания

Первый и самый очевидный запрос — необходимость поддержки малого и среднего предпринимательства в откровенно непростых условиях выросшего НДС, снизившегося порога на освобождение от его уплаты, ужесточившейся миграционной политики.

Второй — проблема кадров и их локализации: «взращенные» здесь, они зачастую предпочитают переезжать в более крупные регионы, чаще всего в Москву. Так проблема кадрового голода в Тульской области лишь усугубляется.

Третий — в так называемой «непрозрачности» процедуры госзаказа: закономерно тендеры выигрывает подрядчик, предложивший меньшую цену. Но где здесь гарант качества продукции и квалификации специалистов? Можем ли мы утверждать, как точно подметил гендиректор «Тульского завода горно-шахтного оборудования» Игорь Ишков, что все производится не на «земляном полу» с «грязными» выплатами? Что в таком случае делать более «дорогому» подрядчику, но с честными условиями и безупречной налоговой декларацией?

Одна из ключевых тем встречи — сложности, с которыми сталкиваются грузоперевозчики из-за системы «Платон». Представители отрасли заметили, что вынуждены не полностью нагружать большегрузы: иначе возникает перегруз, а вместе с ним — многотысячные штрафы. В результате компаниям приходится совершать несколько рейсов вместо одного, что существенно увеличивает транспортные расходы.



ВАЛЕРИЙ СОКОЛОВ

Председатель Коллегии адвокатов «Де-Юре» города Тулы

Валерий Соколов — в его зону интересов входят разработка песчаных карьеров и юридическая практика — выдвинул конкретное предложение: ввести возможность покупать специальный пропуск на «довесок». По его словам, это позволит оптимизировать загрузку машин и снизить затраты на логистику.

«Если не догружаешь машину, транспортное плечо становится очень дорогим», — подчеркнул он.

Участники встречи согласились, что вопрос требует проработки: текущая ситуация создаёт дополнительную финансовую нагрузку на бизнес и снижает эффективность грузоперевозок.

Демография: баланс между инициативностью и рентабельностью

Крайне остро для тульского бизнеса встал вопрос демографический: социально ответственные компании теперь обязуются поддерживать сотрудников с детьми материально. По словам министра по правовому обеспечению Максима Шишкина, к инициативе тульского правительства присоединились более 50 компаний.

Синергия с властью — отличный шанс проработать наболевшие темы и поднять назревшие у бизнеса вопросы



МАКСИМ ШИШКИН

Министр по правовому обеспечению

Как регион собирается оценивать эффективность идеи? Ведь понятие «демография» куда шире, чем простая «рождаемость»: говоря о первой, нужно учитывать социально-экономические факторы в целом, а не только количество новорожденных.

Выплаты предусмотрены для сотрудников предприятий, заключивших соглашения с региональным правительством. Размеры составляют:

- 500 тысяч рублей — за рождение первого ребёнка;
- 750 тысяч рублей — за второго ребёнка;
- 1 миллион рублей — за третьего и каждого последующего ребёнка.

Бизнесу здесь, согласились гости завтрака, важно сохранить баланс между рентабельностью и поддержкой сотрудников, а также не потерять последних в принципе.

Министр по правовому обеспечению Максим Шишкин подчеркнул: поддержка демографической инициативы для работодателя — инвестиция в будущее: *«Помогая семье сотрудника сегодня, завтра он обеспечивает себя кадрами».*

Стандарт инициативы — это не жёсткий набор правил, а своего рода конструктор. Каждое предприятие самостоятельно определяет, какие меры поддержки внедрять, исходя из своих возможностей и специфики работы.

Например:

- устанавливает минимальный срок работы в компании для получения выплаты (например, не менее трёх лет);
- предусматривает последующую отработку определённого периода после получения выплаты;
- дополняет денежные выплаты нематериальной поддержкой.

Среди мер, которые реализуют предприятия: дополнительные дни отпуска при рождении ребёнка, поддержка супругов сотрудников (если один из супругов работает в другой организации), абонементы в спортзалы и другие социальные льготы.

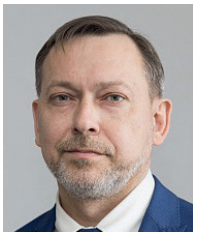
Ключевое преимущество программы, подчеркнул министр, в том, что с 1 января 2026 года выплаты до 1 млн рублей освобождены от налогообложения. Это значит, что организация не платит страховые взносы с этих сумм, а работник не уплачивает НДФЛ с полученных средств.

Эти меры дают мультипликативный эффект для экономики региона, отметил Шишкин. Большинство сотрудников направляют полученные средства на улучшение жилищных условий. А это стимулирует строительную отрасль, которая, в свою очередь, тянет за собой смежные секторы: производство стройматериалов, ремонт, дизайн и т. д.

Стандарт демографической инициативы — это не жёсткий набор правил, а своего рода конструктор. Каждое предприятие самостоятельно определяет, какие меры поддержки внедрять, исходя из своих возможностей и специфики работы







АЛЕКСЕЙ ФЕДОСЕЕВ

Министр труда Тульской области

Министр труда Тульской области Алексей Федосеев дополнил: *«Сегодня на рынке труда идёт настоящая борьба за кадры: у работодателей заявлено около 30 000 вакансий. Зарплата — важный фактор, но не единственный. Люди всё чаще выбирают работодателя, который предлагает не только достойную оплату, но и комплексную социальную поддержку».*

Так что же дальше?

Большинство поднятых тем, отметил председатель облдумы Андрей Дубровский, связано с федеральным законодательством. Однако для начала проработать и обобщить сказанное крайне важно на уровне региона, с участием профессионального сообщества. Так сказать, услышать глас народа. Как та самая история с пекарней «Машенька», отчаянное обращение хозяина которой дошло в конечном счете до президента.

Апрельская встреча делоросов с властью также вылилась в конкретные предложения для передачи «наверх».

Правительство обязалось разработать критерии оценки эффективности демографической инициативы с учетом реальной социально-экономической ситуации, также подготовить предложения по предотвращению формального подхода к выполнению обязательств со стороны работодателей.

Бизнесмены особо ценной назвали возможность участвовать в обсуждении проектов нормативных правовых актов, которые затрагивают интересы экономических субъектов, не оставаясь лишь сторонними наблюдателями.

Председатель облдумы Андрей Дубровский поблагодарил участников диалога за отзывчивость и пообещал учесть пожелания в дальнейшей работе. Несмотря на сложности в решении извечных вопросов, поднимать их крайне важно:

«Чем сможем — всегда будем рады помочь», — отметил он.

www.delo71.ru

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ ДЕЛОВАЯ РОССИЯ

Вступай!

+7 (930) 791-01-49 info@delo71.ru

Реклама. 18+

ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО НРАВИТСЯ, И ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ

ЛЕОНИД АВИЛУШКИН РАССКАЗАЛ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ О ФИЛОСОФИИ ОСТ

15 мая в Туле состоялось очередная встреча Закрытого клуба предпринимателей. В качестве приглашенного спикера выступил учредитель компании ОСТ, президент Союза строителей Тульской области Леонид Авилушкин.

За семь лет работы ОСТ он стал, без преувеличения, легендой регионального девелопмента. По данным Единого реестра застройщиков, девелопер — лидер по объему текущего строительства в оружейной столице (более 390 тысяч кв.м.), занимающий 34-ю позицию во всероссийском рейтинге застройщиков по версии рейтинга ДОМ.РФ.

Организаторы клуба в беседе с «Бизнес-журналом» отметили, что возможность пригласить Леонида Авилушкина на встречу для них — большой и приятный опыт.

Но куда больший показатель, на наш взгляд, количество присутствовавших в зале.

Консерватизм, профессионалы и прогнозирование: секреты лидера

По словам самого гостя, в девелоперский бизнес он попал почти случайно. Но говорить исключительно об удаче здесь не приходится: для застройщика подобного масштаба необходимо было найти собственную формулу успеха. О ней, в первую очередь, и спросили участники встречи. Так каковы принципы работы лидера строительного рынка в регионе?

В первую очередь, отметил Леонид Авилушкин, компания развивается по консервативной модели, то есть динамика строительства идет в тесной связи с продажами.

«Мы ответственно подходим к использованию средств покупателей и строго соблюдаем целевое назначение каждого рубля. Поэтому новый дом мы запускаем только тогда, когда на эскроу-счетах текущего проекта накоплено достаточно средств для его полного завершения», — объяснил спикер. — Этого правила мы придерживаемся с самого первого дня нашей работы».



Важно подчеркнуть, что Тульская область стабильно входит в число российских регионов с минимальным объёмом нереализованного жилья. Подробности — в разделе «Рейтинг» этого номера.

Второе слагаемое успеха — команда. С самого начала основатель ОСТ делал ставку на талантливые и перспективные кадры и профессионалов: *«На каждую позицию отбирались самые лучшие».* Однако в сотрудниках он ценит прежде всего преданность: *«Остаются те, кто разделяет наши ценности».*

Третье — тщательное прогнозирование. Аккуратность, практически деликатность в принятии решений позволяют компании проходить через кризисные периоды в экономике: *«Безусловно, рисковать нужно, но мы говорим об оправданном риске, когда вероятность выиграть велика».*

Отвечая на вопросы о принципах создания успешных проектов, глава ОСТ отметил:

«Необходимо понимать потребности жителей нашего города. Людям необходимы благоустроенные общественные пространства, новые школы и детские сады, современные площадки для занятия спортом, уютные зеленые лаундж-зоны и функциональные планировочные решения. При этом важно учитывать также, чтобы объект имел доступную стоимость для приобретения».

Застройщик предлагает разнообразие ипотечных программ совместно с банками-партнерами, а также беспроцентную рассрочку до двух лет — таким образом необходимую сумму можно поделить на части с комфортным платежом.

Правила жизни главного застройщика Тулы

Сегодня Леонид Авилушкин отошел от роли операционного управляющего и свое внимание направил на стратегию развития компании. ОСТ намерен расширять географию своих жилых комплексов и выходить на рынки других регионов.

В беседе он также подчеркнул важность заботы не только о собственном бизнесе, но и о здоровье, семье. Как совместить все — самый сложный вопрос из прозвучавших. Баланс между этими составляющими, признался

На правах рекламы.



ЛЕОНИД АВИЛУШКИН

Учредитель компании ОСТ, президент Союза строителей Тульской области

Леонид Авилушкин, вряд ли возможен, но это не значит, что к нему не стоит стремиться.

Восстановить силы помогают и путешествия: Леонид Авилушкин посетил порядка 120 стран. Но в поездках все равно старается учиться у других, общаться с местными архитекторами и проектировщиками.

Бизнес для души, душа — в бизнесе

Сфера интересов предпринимателя со временем распространилась на прочие ниши. Гости уточнили: есть ли у него «бизнес для души»?

Первым Леонид Авилушкин назвал именно ОСТ: *«Многие проекты я создавал по принципу: «Строю дом, в котором сам бы хотел жить». При этом понимая, что важно учитывать в первую очередь желания покупателя».*

После выхода известного интервью Леонида Авилушкина, о его любви к падел-тенису узнали все. Вскоре Тула обзаведется собственным падел-центром, и сдача проекта намечена на следующий год. На объекте предполагается разместить современное оборудование, фитнес-зал и зону пилатеса, кафе, детские комнаты и парковку. Для Леонида Авилушкина важно привлечь к работе с детьми лучших тренеров.

«Главное — делать то, что нравится, и при этом приносить пользу людям. Хочу, чтобы город развивался, чтобы люди гордились тем, где живут».

Так может секрет лидера отчасти кроется в чутком отношении к каждой идее?

> ***«Внутреннее состояние гармонии очень важно. Когда злишься или вспылишь — лучше пойти погулять в парке, отвлечься. Путешествия, спорт, общение с семьёй помогают восстановить баланс».***

ГРУППА КОМПАНИЙ «ОСТ»

Группа компаний «ОСТ» начала работу в 2019 году с запуска ЖК «Суворовский». В следующие годы компания активно расширялась.

2019–2024: вывод на рынок ЖК «Наследие», «Балтийский», «Наши Баташи» и «Смидович Дом»; ввод в эксплуатацию десятков домов; запуск собственной управляющей компании и агентства недвижимости; старт направления загородного строительства «ОСТ I Дом».

2025: вручение ключей в жилых комплексах «Дом на Хворостухина», «Баташи Парк» и «Каракозова 75»; запуск коллекции проектов бизнес- и элит-класса «ПРАЙМ»; строительство дома бизнес-класса «Гоголевская 43»; победа в номинации «Строительная компания года» на премии «Тульский бизнес».

2026: проекты коллекции «ПРАЙМ» стабильно занимают первые три места в рейтинге ЕР3 среди лучших жилых комплексов в Тульском регионе; 9 жилых комплексов ОСТ в топ-10 новостроек по потребительским качествам; вручение ключей в новых домах «Баташи Парк» и «Жукова Парк»; начало строительства собственного завода газобетона.

ОСТ

545-545 WWW.OST71.RU





КАРТА ИЗБЫТОЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

РЕЙТИНГ СУБЪЕКТОВ РФ ПО ОБЪЁМУ НЕПРОДАННОГО ЖИЛЬЯ В НОВОСТРОЙКАХ

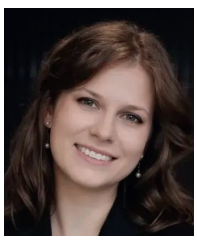
По данным Единого ресурса застройщиков (ЕРЗ) на начало 2026 года, в Центральном федеральном округе (ЦФО) наблюдалось значительное накопленное затоваривание новостройками. В первом квартале 2026 года в России в целом насчитывалось около 268 тысяч нераспроданных квартир в новых домах, что соответствовало 10,8% от всего строящегося в стране жилья.

Показатель сигнализирует о значительном избытке предложения на рынке недвижимости.

Какова ситуация в Центральном федеральном округе? Опираясь на данные ЕРЗ, «Бизнес-журнал. Центр» подготовил рейтинг регионов по накопленному затовариванию новостройками.

Пособия гласят: затоваривание считается как разница между вводом новых квартир и фактическими сделками.

Есть и структурный фактор, который часто остаётся за скобками: девелоперы продолжают выводить новые проекты даже при падающем спросе — просто потому, что проектное финансирование уже получено, и останавливаться дороже, чем строить



ЕКАТЕРИНА ПАТАЛИНА

Консультант по продуктовой стратегии в недвижимости

«Рост накопленного затоваривания новостройками в регионах связан не только с высокой ставкой и снижением доступности ипотеки. Это важные факторы, но они не объясняют проблему полностью», — пояснила в беседе с изданием Екатерина Паталина, руководитель продуктовой стратегии в жилой и сервисной недвижимости, эксперт по рынкам недвижимости России, ОАЭ и СНГ.

По мнению собеседницы «БЖ. Центр», затоваривание показывает более глубокий разрыв между выводимым на рынок продуктом и реальной платежеспособностью покупателя.

В рейтинге видно, что в ряде субъектов новые объёмы стройки продолжают превышать продажи: Воронежская область — 10 981 квартиры, Ярославская — 1 929, Тамбовская — 580 и так



Реклама. 18+

TANK 500

ВЕДИ ЗА СОБОЙ

КорсГрупп
Тула, Октябрьская 318
+7 4872 63 67 87

korsgroup-tank.ru

Рейтинг регионов ЦФО по накопленному затовариванию новостройками

	Регион	Затоваривание квартир, шт.	Продажи квартир по ДДУ и ДКП (оценка ЕРЗ.РФ)	Вывод новых проектов
1	Воронежская область	10981	17130	28111
2	Калужская область	4668	3331	7999
3	Липецкая область	2259	3898	6157
4	Ярославская область	1929	8092	10021
5	Курская область	1676	3547	5223
6	Белгородская область	1472	2652	4124
7	Смоленская область	1198	3023	4221
8	Орловская область	747	1992	2739
9	Ивановская область	744	2265	3009
10	Тамбовская область	580	3484	4064
11	Брянская область	578	3937	4515
12	Костромская область	417	1917	2334
13	Владимирская область	100	4602	4702
14	Тверская область	-1936	3135	1199
15	Рязанская область	-4111	11763	7652
16	Тульская область	-8604	17833	9229
17	Московская область	-15652	88193	72541
18	г. Москва	-54855	172054	117199

Отрицательной затоваренностью характеризуются рынки московской и подмосковной, тульской, рязанской и тверской первички.

Самой большой затоваренностью характеризуются рынки новостроя в Воронеже, Калуге и Липецке.

далее. И причиной эксперты называют не только количество избыточных метров. Есть и структурный фактор, который часто остаётся за скобками: девелоперы продолжают выводить новые проекты даже при падающем спросе — просто потому, что проектное финансирование уже получено, и останавливаться дороже, чем строить. Рынок реагирует на это с задержкой в 2–3 года — именно столько проходит от решения о запуске до готового продукта. В результате объём продолжает расти, а спрос уже изменился.

«В последние годы девелоперы привыкли работать в условиях, когда спрос поддерживался льготной ипотекой, а покупатель был готов принимать больше компромиссов. Сейчас ситуация изменилась: стоимость денег выше, требования к первоначальному взносу жёстче, а покупатель стал внимательнее сравнивать не только цену, но и качество продукта, — объясняет эксперт. — *В регионах особенно заметна проблема типового предложения. Если проект не даёт покупателю внятного ответа, почему он должен выбрать именно эту квартиру, объект начинает зависать. Уже недостаточно просто вывести корпус в продажу, дать скидку и рассчитывать на общий спрос. Покупатель смотрит на локацию, транспорт, планировки, размер платежа, эксплуатационные расходы, качество двора, коммерцию на первых этажах, социальную инфраструктуру и перспективу перепродажи».*

Подобного рода запас быстрее возникает там, где девелопер вводит объём, но не попадает в сценарий жизни и бюджет своей аудитории, делает квартиры слишком крупными для локального спроса, завышает цену относительно доходов населения, копирует продукт из более сильного рынка или недооценивает конкуренцию со вторичным жильём.

А каков прогноз?

Екатерина Паталина убеждена, что далее рынок ждет более сильная сегментация:

«Хорошие проекты в устойчивых локациях с понятной экономикой будут продаваться. Слабые — требовать скидок, рассрочек, пересборки квартирографии или пересмотра позиционирования. Для девелопера это сигнал: управлять нужно не только строительным объёмом, но и продуктовой точностью. Вопрос уже не в том, сколько квадратных метров вывести на рынок, а кому, по какой цене, с каким сценарием жизни и какой доказанной ценностью».

Выходит, что затоваривание — это не просто избыток предложения. Это накопление продукта, который рынок не готов покупать на предложенных условиях. В смежных нишах при этом начинается как бы цепная реакция: растут спрос и цены на вторичку, меняются предпочтения арендаторов и растет конкуренция между арендодателями, а рынок стройматериалов вынужден подстраиваться, и оказывается в уязвленном положении.

ЭКСТРЕННЫЙ ВЫПУСК:

В РЯЗАНИ ЗАФИКСИРОВАНА ГИГАНТСКАЯ АРХИТЕКТУРНАЯ АНОМАЛИЯ

Наши коллеги из Рязани передают срочную новость: «В тихом районе города на ул. Брестской было зафиксировано необъяснимое явление. Посреди привычной застройки обнаружен гигантский объект, происхождение которого не вполне ясно».

Очевидцы описывают его как «огромное бетонное нечто с жёсткой геометрией и индустриальным размахом». Официальные лица обещают установить все обстоятельства произошедшего.

«Выглядит он так, будто его по ошибке телепортировали из Берлина или лондонского Ист-Энда», — сообщает рязанский корреспондент.

Реакция горожан неоднозначна: одни требуют вызвать архитектурный надзор, другие хотят пожать руку тому, кто это сделал.

25 апреля аномалия активировалась

По словам очевидцев, вечером 25 апреля внутри объекта были зафиксирован жёсткий бит, яркий свет и хаотичное перемещение между этажами нарядно одетых людей. Некоторые свидетели утверждают, что слышали душераздирающие крики: «Никогда не думал, что паркинг может быть таким!» Специалисты классифицируют произошедшее как «отвязную вечеринку».

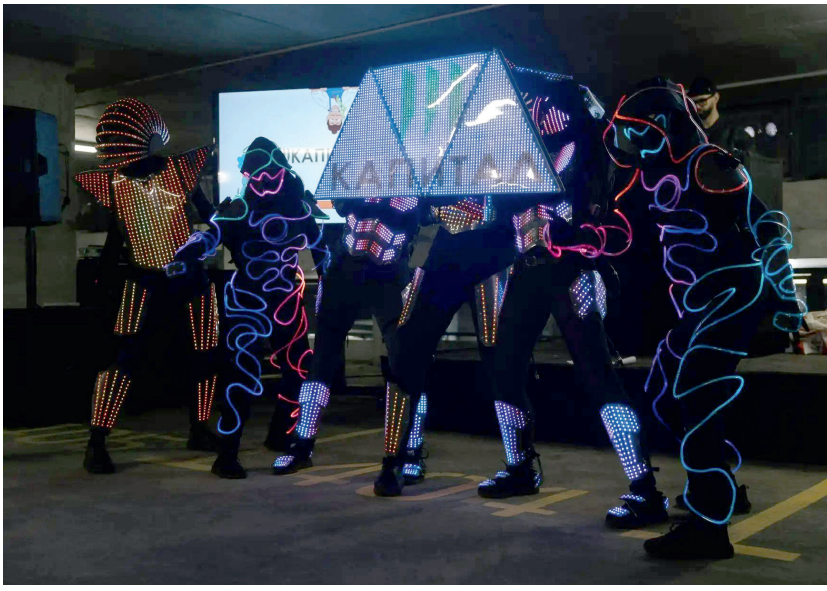
Кто стоит за аномалией?

По данным из закрытых источников, ответственность за объект несёт строительная компания «Капитал». Известный девелопер сознательно пошёл на архитектурный резонанс и создал брутальный арт-объект вместо утилитарной коробки.

В нашу редакцию попала видеозапись, предположительно сделанная внутри аномалии в момент активации. На кадрах — симфонический оркестр, неоновые огни и танцы.

Смотрите и решайте сами, но, по нашему мнению, — это самое крутое открытие объекта, которое только можно представить!

Если будете в Рязани, обязательно заезжайте на Брестскую, чтобы убедиться. Рекомендуем захватить друзей и камеру: громадина оказалась на редкость фотогеничной. Снимайте при дневном



свете, на закате или в неоне — объект прекрасен в любом ракурсе и освещении. Но сумерки, говорят, его любимое время — именно тогда характер нового паркинга раскрывается по-настоящему.

КАПИТАЛ
СТРОИТЕЛЬ ЖИЛЬЯ

ТЕЛЕФОН: 7 (487) 275-91-32
УЛ. ПУШКИНСКАЯ Д. 55-А

Проектная декларация размещена на сайте наш.дом.рф

На правах рекламы.

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ:

ТЕРРИТОРИЯ СЕМЕЙНОГО СЧАСТЬЯ И УНИКАЛЬНОГО ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ДОСТОЯНИЯ

Тульская область уверенно заявляет о себе как о перспективном туристическом направлении России. Расположенная всего в двух часах езды от столицы, благодаря развитой инфраструктуре и уникальному сочетанию исторического наследия с современными туристическими возможностями, она становится всё более привлекательной для путешественников.

Гости приезжают в Тулу, чтобы проникнуться радушием и гостеприимством, ощутить связь времен. На туристической карте страны Тульская область занимает особое место, где соединяются гастрономические, культурные и патриотические маршруты. Тула способна порадовать и удивить каждого гостя.

Уникальное достояние региона

Четыре столпа регионального туристического бренда формируют неповторимый облик Тульской области.

Мастерство и ремесло — регион славится десятками народных художественных промыслов: от знаменитых тульских самоваров и гармони до филимоновской игрушки.

Живая история и культура — на тульской земле расположено более 120 музеев. Пять федеральных:

- «Ясная Поляна»,
- «Куликово поле»,
- «Поленово»,
- Тульский музей оружия,
- Филиал Государственного исторического музея.

Гастрономия — тульские пряники, белевская пастила, суворовские конфеты, анковский пирог, булочка-веневка — лишь та часть специалитетов, что известна широкой аудитории.

Регион является пилотным участником проекта «ПроЕДУ по России» Агентства стратегических инициатив, в рамках которого представители гастроиндустрии формируют актуальное прочтение тульской кухни на основе «Русской поварни» Василия Лёвшина, одного из основоположников отечественной кулинарной литературы.

Семья и природа — национальный парк «Тульские засеки», особо охраняемая природная территория «Кондуки» и экологические тропы, создаваемые при поддержке мер нацпроекта «Туризм и гостеприимство», — уникальное сочетание близости к «цивилизации» и соприкосновения с древнейшими природными объектами на маршрутах семейного туризма.

Туристские кластеры

Губернатором Дмитрием Миляевым обозначена стратегическая цель — трансформация Тульской области в территорию семейного счастья. Туристическая отрасль региона взяла курс на обновление. Ведется работа над актуализацией стратегии развития туриндустрии до 2036 года.

В ее основе сохраняется кластерный подход, который позволяет четко определять инвестиционные приоритеты для каждой территории. И именно семейный туризм, создание условий для отдыха многодетных семей выступают одной из доминант стратегии.

Так, в ***«Тульском» кластере*** акцент смещается в сторону развития развлекательной и досуговой инфраструктуры, продлению Казанской набережной, а в ***«Малых городах»*** приоритетным остается наращивание номерного фонда и модернизация средств размещения. Министерством экономического развития РФ выделены субсидии проектам в Веневском, Заокском, Дубенском, Алексинском, Кимовском, Узловском районах.

ТУРИСТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНА

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ туристической отрасли впечатляет: за последнее десятилетие поток туристов вырос с 500 тысяч до 2 миллионов человек в год. Объём услуг в сфере туризма достиг 6,2 миллиарда рублей.

ИНФРАСТРУКТУРА ГОСТЕПРИИМСТВА включает несколько сотен объектов размещения, включая 196 гостиниц, 32 базы отдыха и 11 кемпингов.







Учитывая географическое положение региона — прохождение федеральных трасс М-4 «Дон» и М-2 «Крым», рост интереса туристов к автомобильным путешествиям — еще одним стратегически важным кластером становится ***«Дорога на Юг»***. Особое внимание уделяется создаваемой инфраструктуре и обеспечению придорожного сервиса.

В «Окском» кластере намерены развивать экологический и речной туризм, организовать причалы и сформировать речные маршруты.

В преддверии празднования грандиозных предстоящих юбилеев — 200-летия со дня рождения Л. Н. Толстого и 650-летия Куликовской битвы — выделены тематические кластеры.

В «Яснополянском», объединяющем филиалы музея, расположенные, в том числе, в Малом Пирогово, Крапивне и Никольском-Вяземском, ключевую роль сыграют два флагманских проекта — общероссийский маршрут «Россия Льва Толстого» и веломаршрут «Лев Толстой».

Литературная направленность путешествий объединит жителей нескольких регионов, в которых расположены «толстовские места», а выстроенная логистика обеспечит удобство и транспортную доступность всех объектов.



«Куликовский» кластер охватывает территорию двух муниципалитетов: Куркинского и Кимовского районов.

Культурно-познавательная составляющая уже представлена масштабными музейными комплексами, посвященными Куликовской битве. На заповедной территории расположены: Музей Куликовской битвы, Мемориал на Красном холме, Мемориальный комплекс героям Куликовской битвы, конный двор, экологические тропы, гостиничные комплексы, кафе, зоны отдыха, сувенирные магазины.

Однако для дальнейшего развития историко-патриотического туризма необходимо создание обширной инфраструктуры в окрестностях Первого ратного поля России.

Благодаря реализации соглашения, подписанного на ПМЭФ-2025, уже сейчас поблизости ведется проектирование круглогодичного экокурорта с номерным фондом в 160 единиц.

В ходе подготовки к 650-летнему юбилею Куликовской битвы музей-заповедник стал инициатором создания национального межрегионального туристического маршрута «Руси великое начало» и серии путеводителей для автопутешественников. В сентябре 2030 года на Куликовом поле пройдут торжественные мероприятия, где главным зрелищем станет масштабная реконструкция битвы.

Перспективы развития

Инвестиционный туристический потенциал Тульской области представлен портфелем перспективных участков для размещения туристических объектов: гостиниц, глэмпингов, центров отдыха, объектов автотуризма. Только в проекте Росреестра «Земля для туризма» на кадастровую карту нанесены 53 перспективных земельных участка общей площадью 511 гектаров.

Механизм предоставления площадок и сопровождения инвестиционных проектов абсолютно прозрачен.

Работа с инвесторами строится по принципу одного окна: от первых консультаций по земле и возможным мерам поддержки до помощи в продвижении уже стартовавшего проекта. Для привлечения инвестиций используется комплекс инструментов: от презентации потенциала на деловых площадках и инвестмагазинах до подготовки лотов и рассылок.

Тульская область демонстрирует впечатляющие результаты в развитии туриндустрии и способна стать одним из ведущих туристических направлений России, сочетая богатое историческое наследие с современными стандартами гостеприимства.

ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА:

НА КАКУЮ ПОМОЩЬ МОГУТ РАССЧИТЫВАТЬ ТУЛЬСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

Развитие сферы предпринимательства — одно из условий развития города. Потому данному направлению в Туле уделяют особое внимание. Администрация областного центра поддерживает постоянный диалог с жителями и предпринимателями. О взаимодействии с бизнес-сообществом и мерах поддержки «Бизнес-журналу» рассказали в администрации города Тулы.

Тульский бизнес

Тульская область несколько лет подряд сохраняет за собой третье место в ЦФО по количеству субъектов малого и среднего предпринимательства (далее МСП). Только в Туле численность предприятий малого и среднего бизнеса превышает 29 тысяч. Наибольшее количество среди них занимают индивидуальные предприниматели и микропредприятия, далее следуют малые и средние предприятия. Численность физических лиц, зарегистрированных в городе и состоящих в качестве налогоплательщика налога на профессиональный доход, на конец 2025 года превышает 50 тысяч человек.

Благодаря устойчивому развитию экономики города динамика доли малого и среднего предпринимательства в Туле в общей численности субъектов МСП по области показывает устойчивый рост. Увеличивается и доля налогов субъектов малого и среднего предпринимательства в бюджете доходов муниципального образования.

Структура малых и средних предприятий, в том числе индивидуальных предпринимателей по видам экономической деятельности, несколько лет подряд остается практически неизменной. Наиболее привлекательны для субъектов малого и среднего предпринимательства Тулы торговая деятельность, строительство, обрабатывающие производства, транспортировка и хранение, операции с недвижимостью.

Малый и средний бизнес Тулы вкладывает более 17 % инвестиций в экономику города. Более трети инвестиций в основной капитал субъектов МСП в целом по Тульской области — это вклад субъектов МСП города Тулы.

Налоговые поступления в бюджет муниципального образования город Тула от субъектов предпринимательства по итогам прошлого года составили более 3,6 млрд рублей — это более 19% в объеме собственных доходов бюджета муниципального образования



ИЛЬЯ БЕСПАЛОВ

Глава администрации города Тулы

— Малый и средний бизнес — это фундамент экономики областной столицы, обеспечивающий занятость почти половины работающего населения. Его поддержка остается одним из ключевых приоритетов администрации города, — подчеркивает глава администрации города Тулы Илья Беспалов.

Поддержка бизнеса — важный фактор его развития

Ежегодно государство оказывает значительную помощь бизнесу, его роль в развитии предпринимательства трудно переоценить. По поручению губернатора Дмитрия Миляева в регионе действует комплекс мер поддержки предпринимателей, реализуемых центром «Мой бизнес» по национальному проекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Предпринимателям, ведущим бизнес на территории города Тулы, плюсом доступны меры поддержки, оказываемые администрацией города. Все они разработаны в диалоге с бизнесом, являются гарантом создания благоприятных условий для деятельности как субъектов малого и среднего предпринимательства, так и физических лиц, применяющих специальный налоговый режим (самозанятых).

Муниципальной программой «Развитие и поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства муниципального образования город Тула» предусмотрены такие меры поддержки, как финансовая и имущественная.

Финансовая поддержка — это субсидирование затрат субъектов МСП и самозанятых граждан по направлениям деятельности.

— Ежегодно на конкурсной основе распределяются средства по пяти направлениям, — рассказывает





ЕЛЕНА КАЛГИНА

Начальник управления экономического развития администрации города Тулы

начальник управления экономического развития администрации города Тулы Елена Калгина. — *В 2025 году выплачено 27 субсидий 18 субъектам МСП и 10 самозанятым гражданам на общую сумму свыше 44 млн рублей. И мы продолжаем оказывать финансовую поддержку субъектам МПС для дальнейшего формирования благоприятных условий для развития их бизнеса.*

Имущественная поддержка — это предоставление муниципального помещения или земельного участка в аренду на срок не менее 5 лет на льготных условиях: первый год аренды — 40% от размера арендной платы, второй — 60%, третий — 80%, четвертый и далее — 100 % арендной платы. По истечении срока аренды предприниматели получают преимущественное право выкупа помещения. Ежегодно перечень муниципального имущества, предназначенного для субъектов МСП, увеличивается на 10%. Так, в 2025 году в него включено пять объектов, еще три — с начала 2026 года.

Перечень помещений строго определен и предназначен только для субъектов МСП и самозанятых граждан.

Информационная и консультационная поддержка относятся к нефинансовым мерам и также имеют важное значение.

Предприниматели могут получить необходимую информацию о возможностях и преференциях, доступных на муниципальном, региональном и федеральном уровнях, о региональных и городских мероприятиях, об общих тенденциях развития бизнеса, об изменениях в законодательстве. Такие требования предусмотрены федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ и выполняются администрацией города Тулы.

Дополнительные меры поддержки разработаны для предпринимателей, участвующих в СВО.

— *Это меры поддержки в виде отсрочки платы за размещение нестационарных торговых объектов по договорам на период действия контракта о военной службе,* — поясняет Елена Калгина. — *В случае если индивидуальный предприниматель продлевает контракт о военной службе, плата за размещение нестационарных торговых объектов по договорам будет производиться с отсрочкой платежей до окончания срока данного контракта.*

Участникам спецоперации и членам их семей выдается карта поддержки «Zабота», которая дает возможность получать скидки на различные товары и услуги, бесплатно посещать спортивные, культурные и развлекательные мероприятия.

На официальном сайте города Тулы создан раздел «Малый и средний бизнес», где размещена необходимая информация о мерах поддержки, о развитии, о конкурсах и мероприятиях, актуальные телефоны для прямой связи с представителями власти
tulacity.gosuslugi.ru

Предприниматели Тулы постоянно участвуют в формировании гуманитарных грузов военным и жителям новых территорий, откликаясь на просьбы волонтеров, военных, членов семей участников спецоперации. Вклад бизнес-сообщества значителен и важен.

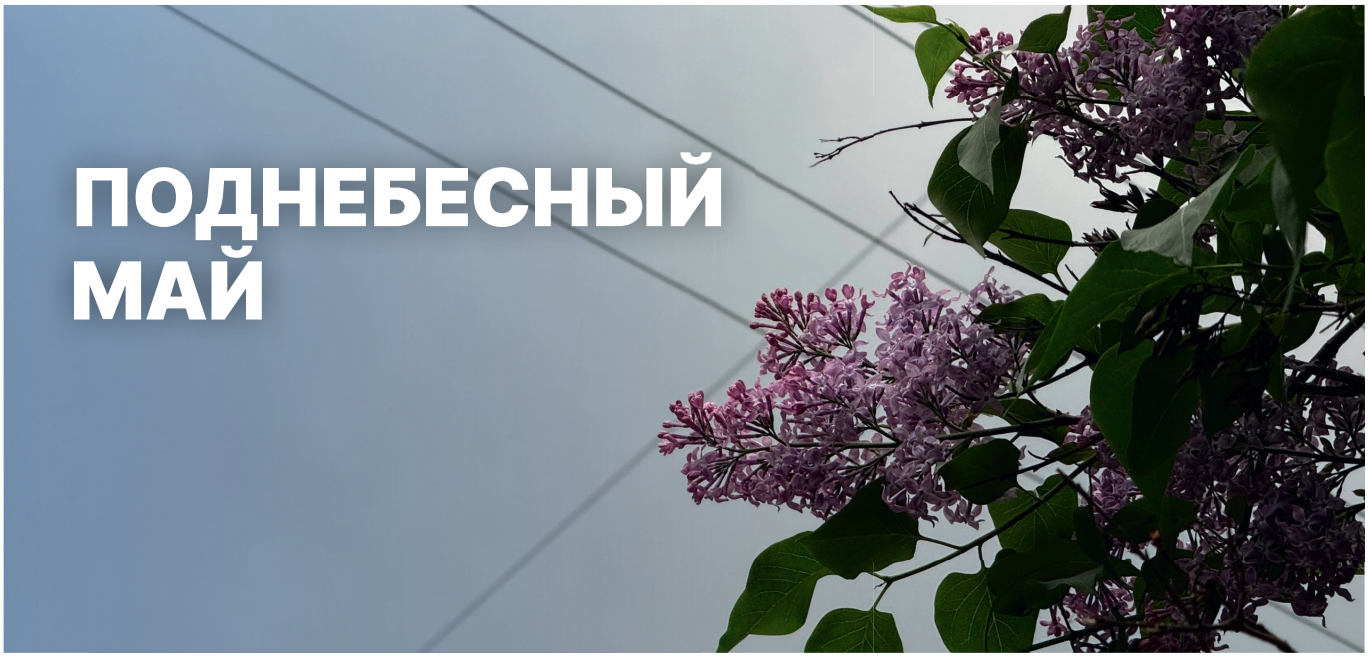
— *Местный бизнес — это сила, способная объединять ресурсы, энергию и волю ради общих целей. Благодарю всех предпринимателей за активное участие в жизни города, организации и доставке помощи для бойцов СВО. Только совместные усилия органов власти и бизнес-сообщества позволяют оказывать регулярную помощь и приближать нашу победу,* — подчеркивает глава администрации города Илья Беспалов.

Администрация города Тулы регулярно проводит встречи с бизнес-сообществом, которые позволяют обмениваться мнениями, оперативно выявлять потребности предпринимателей. Взаимодействие представителей власти и предпринимателей оказывает содействие росту экономической и социальной привлекательности города-героя Тулы.

СПРАВКА

Только в 2025 году имущественная поддержка оказана 7 субъектам МСП.В аренду через аукцион им передано 8 объектов: 5 нежилых помещений и 3 земельных участка. Льготы по арендной плате снизят нагрузку на бизнес и позволят им предоставлять жителям города разнообразные услуги, товары. Будут организованы дополнительные рабочие места, на земельных участках построены объекты торговли товарами первой необходимости.

ПОДНЕБЕСНЫЙ МАЙ



После непривычно, неприлично холодного апреля пришло законное тепло, а кое-где и летняя жара, небо опять голубое, распустилась сирень, а у кого и сакура, прогремели громы и молнии, прошуршали ливни. В начале месяца Путин сказал, как бы ненароком: «Вы же видите, что все близится к завершению». Это про ситуацию на Украине? И это единственное словечко «близится», которое каждый волен трактовать по-своему, сразу стало центральной темой. Но новостная повестка, дав надежду, накатила новыми волнами, и словечко затерялось. Когда теперь оно снова выплывет?

Международная повестка в мае была похожа то на трагифарс, то на какой-то бородатый анекдот. На Украине «закрыли» Ермака, второго человека страны, а потом, подержав вы выходные на нарах, выпустили за три миллиона долларов и ждут окончательной смены засидевшейся власти. Какой-то неопохмелившийся прибалтийский министр, давая интервью немцам, собрался взять Калининград за два часа силами одного гусарского полка. У нас сначала покрутили у виска, потом рявкнули в ответ. Новую модификацию истребителя Су-57 показали. Межконтинентальный «Сармат» испытали. Не в ответ прибалтам, конечно, а по плану все идет. Но с той стороны приутихли. Причинно-следственной связи между вяканьем мосек и телодвижениями слона не прослеживается, но за державу не обидно. Горячие российские головы, не понимающие шахматных законов, уже требуют переходить от слов к делу, то есть от испытаний к применению. Но угроза сильнее ее исполнения.

А впереди все лето — то ли еще будет. В остальном, все как всегда. СВО продолжается. Давим, где можем. Ормуз закрыт, но войны там нет и, вероятно, уже не будет, ее откладывают под благовидным предлогом по понедельникам и четвергам. Да и на Кубу лезть отчего-то кому-то расхотелось. Как в басне Крылова про лисицу и виноград. Чемпионат страны закончился, чемпионат мира на подходе. И кругом вирусы: хантавирус, норовирус, Эбола 2026. В этом году есть хороший выбор, от какого вируса умереть. «Короной» уже никого не удивишь.

Трамп и Путин, как бы соревнуясь, по очереди и каждый с огромной свитой съездили в Пекин и тем самым признали столицу Поднебесной и ее хозяина Си Цзиньпина сегодняшним пупом земли. Но любой околокремлевский политолог вам разъяснит, что наш-то визит — плановый, еще зимой согласованный, а их — отложенный, из-за Иранской войны перенесенный. Но, как поется одним иноагентом, в этом мире случайностей нет. И не так важно, кто

круче выглядел на площади Тяньанмэнь, кто как кому жал руку, кто сколько договоров подписал. Важно, что те трое, от кого зависит мир во всем мире, сегодня пытаются договориться. Хотелось бы — раз и навсегда.

Первая половина мая была богата на анонсы крупнейших проектов. Увы, обошлось без регионов ЦФО. Тем не менее, одной строкой. Путин объявил о необходимости строительства моста на Сахалин. Цена вопроса от 500 млрд до 1 трлн. Об этом этом проекте твердят уже почти 150 лет. Правительство Санкт-Петербурга утвердило проект планировки территорий под строительство еще двух башен Лахта-Центра высотой 710 и 570 метров. Глава фонда «Долина Менделеева» Ксения Шойгу проанонсировала создание Ангаро-Енисейского кластера по глубокой переработке цветных, редких и редкоземельных металлов и одновременное строительство 13 заводов, которое начнется в следующем году. Никаких цифр по инвестициям пока нет.



КСЕНИЯ ШОЙГУ

Гендиректор Фонда развития ИНТЦ «Долина Менделеева»

А что тут, в центре России? А тут, предварительно «размявшись» на Дагестане, Путин сразу после майских сменил двух «прифронтовых» губернаторов — белгородского Вячеслава Гладкова, которому прочат место посла в Абхазии, и брянского Александра Богомаза, который уже получил мандат депутата Госдумы. На их место назначены врио — участник боевых действий, Герой России, генерал-майор и выпускник программы «Время героев» Александр Шуваев — в Белгород. И выпускник «Школы губернаторов», председатель правительства ЛНР Егор Ковальчук — в Брянск. Шуваев, который последние четыре месяца работал вице-губернатором Иркутской области, где курировал силовой блок, считается человеком Алексея Дюмина, помощника Президента РФ и одного из лидеров партии российских силовиков.



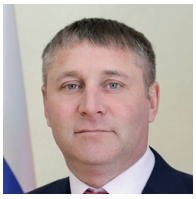
Трамп и Путин, как бы соревнуясь, по очереди и каждый с огромной свитой съездили в Пекин и тем самым признали столицу Поднебесной и ее хозяина Си Цзиньпина сегодняшним пупом земли. Но любой околокремлевский политолог вам разъяснит, что наш-то визит — плановый, еще зимой согласованный, а их — отложенный, из-за Иранской войны

Егора Ковальчука двигал альянс куратора российской внутренней политики Кириенко и генсека «Единой России» Виктора Якушева, с которым Ковальчук работал в Минстрое, полпредстве на Урале и в аппарате «Единой России». Интересно, что Богомаз всего лишь прошлой осенью был переизбран на очередной губернаторский срок. Гладкову только предстояло переизбираться этой осенью. Так что, теперь срок окончания полномочий губернатора становится неактуальной графой в шкале «выживаемости»/устойчивости. Кремль меняет глав субъектов по собственному графику. График этот можно предугадать по работе региональных силовиков: в прошлом году и у Гладкова, и у Богомаза задерживали заместителей за коррупционные преступления. И это, как бы то ни было, говорит о качестве управления регионом. Хотя хороших слов вслед ушедшим губернаторам наговорили много. Оно и правильно — работа не сахар.



ЕГОР КОВАЛЬЧУК

Врио губернатора Брянской области



АЛЕКСАНДР ШУВАЕВ

Врио губернатора Белгородской области



АЛЕКСАНДР БОГОМАЗ

Экс-губернатор Брянской области



ВЯЧЕСЛАВ ГЛАДКОВ

Экс-губернатор Белгородской области





15 мая Владимир Путин на совещании по вопросам экономики заявил, что принятые правительством меры начинают давать результат. «Меры и решения, реализованные за последнее время правительством, начали давать сдержанно, но определенный положительный результат», — сказал он. Президент подчеркнул, что об этом свидетельствуют позитивные статистические данные за март: ВВП вырос на 1,8%, ускорилась потребительская активность. Рост оптовой торговли составил 8%, розничная прибавила 6,2%. При этом уровень безработицы сохраняется на минимальном уровне 2,1%. Промышленное производство в марте увеличилось на 2,3%, а в обработке — на 3%.



Глава фонда «Долина Менделеева» Ксения Шойгу проанонсировала создание Ангаро-Енисейского кластера по глубокой переработке цветных, редких и редкоземельных металлов и одновременное строительство 13 заводов, которое начнется в следующем году. Никаких цифр по инвестициям пока нет

Интересно, что ровно за месяц до этого, 15 апреля, глава государства достаточно жестко критиковал правительство за экономический спад начала года и от кабинета министров «предложений по конкретным мерам стимулирования активности экономики». То ли меры за время майских успели сработать, то ли еще что. Сами меры, если и были доложены главе государства, озвучены публике не были. Тем не менее Путин сменил гнев на милость. Статистика — сказочная наука, все ею можно обосновать. Но тут другое, тут — политика. Не внешняя — внутренняя. После сентябрьских выборов в Госдуму правительство по закону уходит в отставку, и в каком персональном составе оно вернется, пока остается загадкой. За место под солнцем уже идет нешуточная подковерная борьба. Ротация ожидается серьезная. Восьмерых министров Путин взял с собой в Китай. Значит ли, что все они останутся осенью на своих местах?



МАКСИМ РЕШЕТНИКОВ

Министр экономического развития РФ

Главу Минэкономразвития и одного из главных либералов в правительстве Максима Решетникова, который делал основной доклад на майском совещании и заслужил путинскую похвалу, ротация совершенно точно обойдет стороной. Может, даже повышение ждет. Ох, неслучайно в мае началась медийная кампания министра. У нас лезут пиариться, когда чего-нибудь задумали. Вот только высказывания Решетникова были, как бы это помягче, немного эпатажными. Не могло пройти незамеченным высказывание министра о том, что «некоторый рост безработицы может помочь структурной перестройке экономики». Чуть ранее, другими словами, но о том же самом говорила политическая союзница Решетникова Эльвира Набиуллина: дескать, Россия впервые в своей истории столкнулась с дефицитом рабочей силы. По данным ЦБ, большинство российских компаний заморозило найм до конца года. Из-за снижения спроса на труд рекордное число сотрудников в 2025 году было переведено на неполную неделю. Регулятор делает вывод: такой подход позволяет быстро урезать расходы на персонал в

условиях снижения продаж, не теряя окончательно кадры, на случай, если рынок оживёт.

В Калуге на заводе «АГР Холдинг» был запущен полный цикл производства нового кроссовера Tenet T4L, о чем компания официально объявила 12 мая. Это уже четвертая модель в линейке бренда, выпуск которого начался летом 2025 года. Отмечается, что производство T4L полностью автоматизировано и цифровизировано, что гарантирует стабильность сборки. Мощности предприятия растут: в 2025 году объем выпуска достиг 120 тысяч автомобилей, на текущий год запланировано уже 150 тысяч машин. В планах и расширение штата — предприятие готовится принять еще тысячу сотрудников. Сейчас завод работает в две смены, но обещают, что скоро начнут работу в три смены.

В связи с предстоящей ротацией правительства под другим углом зрения стоит взглянуть на масштабный рабочий визит главы Минсельхоза Оксаны Лут в Воронежскую область. Железная аграрная леди объехала сразу несколько районов крупнейшего аграрного региона, знакомилась как с крупными инвестпроектами, так и с устройством семейных ферм. Уж не присматривает ли она себе запасной аэродром? Впрочем, есть области и края и поаграрнее, и поспокойнее. Но и время у Оксаны Николаевны побороться за сохранение места в кабмине еще есть.

К тому же в подведомственной отрасли почти все ОК: виды на новый урожай как зерновых, так и масличных хорошие. Урожай подсолнечника ждут рекордный. Экспортные цены на российскую пшеницу ползут понемногу вверх: в США засухой охвачено 70% площадей под озимыми.

В мае продолжилась тенденция роста оптовых цен на сахар. Ну да, так всегда бывает перед сезоном свеклосеяния. Особенно, когда нет больших переходящих запасов сахара. Или когда дорожают другие биржевые товары, например, нефть. При этом экспорт сахара из России растет как на дрожжах — 18% год к году и 28% в первом квартале 2026 года. Основные потребители Казахстан и Узбекистан. Интересно, что еще в начале 2025 года «эксперты» в один голос уверяли о падении экспортного спроса на российский сахар из-за укрепления рубля.

5 мая Хамовнический райсуд Москвы изъял собственность основателя «Русагро» Вадима Мошковича. В доход государства перешел контрольный пакет



акций ПАО «Группа Русагро». Также у Мошковича, находящегося в СИЗО, конфисковали 10,5 млрд рублей, 1,8 млн долларов и 1,6 млн евро. Какая связь с ценами на сахар? Может, и никакой, но в один миг государство получило под контроль 20% всей сахарной отрасли — отрасли стратегической, закрытой и монополизированной. Вряд ли само государство точно сейчас знает, что с этим «счастьем» делать, но за пазухой долго держать не будет. «Нужные люди» всегда наготове. Худокормову («Продимекс») — приготовиться. Не в смысле — к худшему, а к любому развитию событий.

Меньше субсидий — меньше прибыли. Крупнейший в России производитель сырого молока — «Эконива» обрусевшего немца Штефана Дюрра отчиталась о снижении чистой прибыли сразу на 34%, при этом физический объем произведенного молока вырос на 7% (1,4 млн тонн), а выручка от продаж на 14%, до 103 млрд.

Росимущество выставило на торги тамбовский спиртзавод «Амбер Талвис», входящий топ-10 российских спиртзаводов по мощности. Актив был изъят у Юрия Шефлера (он и ряд его структур признаны экстремистским объединением и запрещены), «героя» девяностых, давно уехавшего жить в Лондон. Торги с начальной стоимостью 3,89 млрд назначены на 18 июня, но купить за эти деньги можно будет только 72,9% акций. Остальное останется у Росспитпрома (25,5%) и миноритариев (1,6%).

2,1 %
БЕЗРАБОТИЦА СОХРАНЯЕТСЯ НА МИНИМАЛЬНОМ УРОВНЕ

1,8 %
РОСТ ВВП РОССИИ В МАРТЕ

2,3 %
РОСТ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА В МАРТЕ

от 500
МЛРД ДО 1 ТРЛН РУБЛЕЙ
может составить стоимость строительства моста на Сахалин

А еще мы в мае стали пить больше грузинского вина (+6%) и ввели тотальный запрет на импорт цветов из Армении. Возможно, скоро, к радости грузинских виноделов, Россельхознадзор найдет в «Араратах» плодовых мушек, винных жучков или даже клопа-черепашку. Да и по правде сказать, по соотношению цена-качество грузинские коньяки давно уже превосходят армянские. И только наша советская память, которую пытается убить Пашинян, да освобождение от таможенных пошлин дает армянским коньякам маркетинговое преимущество.

Грядущие перемены в правительстве коснутся прежде всего вице-премьеров. Это, можно сказать, неписаная традиция путинской эпохи. Только этим и ничем другим можно объяснить громкое, почти паническое заявление всемогущего строительного вице-премьера Марата Хуснуллина: «Российская строительная отрасль исчерпала свой запас прочности, и дальнейшее давление на рынок грозит высокими рисками для нее. Изменения в правилах выдачи семейной ипотеки снизили объемы ипотечного кредитования, и это ударило по строительному рынку. Свой запас прочности, который у нас был — у строителей, у девелоперов, с



МАРАТ ХУСНУЛЛИН

Вице-премьер



ДЕНИС БУЦАЕВ

Бывший замглавы Минприроды РФ

Уже в мае против беглеца возбудили уголовное дело, а потом и заочно арестовали. Но, думаем, даже конфисковывать особо будет нечего. В любом случае, мы признаем Буцаева главным «героем» месяца. Или героем без кавычек — ведь защита личной свободы любыми способами есть фундаментальное свойство человеческой природы



2024 года уже выбрали. Если перестают работать строители, перестают работать смежные отрасли — металлурги, производители стройматериалов. И в целом снижаются доходы в региональные бюджеты. А региональные доходы — это выплаты, это соцалка, это дороги, это коммуналка, это различные другие программы, это поддержка СВО в том числе». Спорить с «хозяином» и главным лоббистом отрасли, рассуждать о том, что Хуснуллин с какой-то целью сгущает краски, скромному журналисту не пристало. Действительно, перенос сроков ввода жилья в стране достиг рекордных 16 млн квадратных метров, а сокращение ввода нового жилья в 2026 году ожидается на уровне 35–41 млн метров (15–20%). С другой стороны, продажи новостроек с осени прошлого года постоянно оживляются. Ключ по чуть-чуть вниз, депозиты по чуть-чуть становятся метрами. И как тут не вспомнить крылатую володинскую фразу: «Нам нужны не богатые застройщики, нам нужно доступное жилье». Увы, от того, что с застройщиков сползает жирок, жилье доступнее не становится. Цену держать научились и будут держать до последнего. В том числе сокращая предложение на рынке.

Главное в профессии вора — это вовремя смыться. Эту, гениально сформулированную Ильфом и Петровым мысль, наглядно проиллюстрировал заместитель министра природных ресурсов РФ, главный «мусорщик» страны Денис Буцаев, покинувший Россию, вероятно, за день до ареста. 22 апреля Буцаев успел уволиться, 23 уже был в Минске и в этот же день вылетел через Тбилиси в США, где теперь вовсю сотрудничает со спецслужбами. Казалось бы, причем здесь Сорос? А вы раннюю биографию Буцаева почитайте, и вам все станет ясно. Уже в мае против беглеца возбудили уголовное дело, а потом и заочно арестовали. Но, думаем, даже конфисковывать особо будет нечего. В любом случае, мы признаем Буцаева главным «героем» месяца. Или героем без кавычек — ведь защита личной свободы любыми способами есть фундаментальное свойство человеческой природы. ■

Александр Пирогов

ВКУС ЕДИНСТВА

ФЕСТИВАЛЬ «КУХНИ НАРОДОВ РОССИИ» В ТУЛЕ

По инициативе президента Владимира Путина 2026 год объявлен Годом единства народов России. Тульская область в лице губернатора Дмитрия Миляева поддержала инициативу — оружейная столица готова стать одним из центров притяжения для самых разных гостей.

В России живёт много народов, и у каждого — собственные уникальные культура, язык, традиции. Сохранить их ценности крайне важно, это один из принципов грамотной национальной политики.

Мы разные, но при этом едины: одна страна с общими духовными ценностями. Понимание этого — гарант мира и согласия.

А собраться за одним столом — лучший способ узнать друг друга и стать ещё ближе. С этой идеей, любовью и теплотой представляем фестиваль «Кухни народов России», объединивший гастрономические традиции регионов нашей большой страны.

СВЕТСКИ
СОВРЕМЕННАЯ РУССКАЯ КУХНЯ

SVETSKIREST.RU
ТУЛА, УЛ СОВЕТСКАЯ Д.3
+7(4872) 26-85-65



На правах рекламы.
Реклама. 18+

Июль 2026

«Бизнес-журнал. Центр» представляет календарь дней рождения тульских бизнесменов, политиков, руководителей крупных промышленных предприятий региона.



3 ИЮЛЯ **ДЕНЬ ГИБДД МВД РФ**

9 ИЮЛЯ **ЯРОСЛАВ РАКОВ**
заместитель губернатора Тульской области



9 ИЮЛЯ **АЛЕКСАНДР СКВОРЦОВ**
директор регионального филиала ООО «Страховая компания «Согласие»

10 ИЮЛЯ **ВИКТОР БУХАЛ**
генеральный директор ПАО «Завод Тула»

11 ИЮЛЯ **ВЛАДИМИР ОЛЕННИКОВ**
директор ООО «НПФ «Машгео»



13 ИЮЛЯ **ИГОРЬ ИШКОВ**
генеральный директор ООО «Тульский завод горно-шахтного оборудования»



15 ИЮЛЯ **МАНУК АВЕТИСЯН**
глава КФК «ЖАК»

17 ИЮЛЯ **АЛЕКСАНДР КЛИМОВ**
заместитель председателя счетной палаты Тульской области



19 ИЮЛЯ **ДЕНЬ МЕТАЛЛУРГА**

24 ИЮЛЯ **ДМИТРИЙ ВАСИН**
председатель комитета Тульской области по тарифам

26 ИЮЛЯ **ВЛАДИМИР ЦИБУЛЬСКИЙ**
заместитель губернатора Тульской области



29 ИЮЛЯ **ДЕНИС БЫЧКОВ**
депутат Тульской областной Думы

30 ИЮЛЯ **ДЕНИС ПАШКОВ**
генеральный директор ООО «Энергомаш»

Публикуемый календарь — инструмент для укрепления деловых отношений власти и бизнеса. (эл. адрес редакции: info@business-magazine.online)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТУРИСТИЧЕСКИЙ ФОРУМ

ПУТЕШЕСТВУЙ!

РОСКОНГРЕСС
Время действовать

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Министерство экономического развития Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

ЦСР



Реклама. 18+

Деловой форум – Выставка – Туристический фестиваль

СТАНЬТЕ УЧАСТНИКОМ ФОРУМА

30 стран

89 регионов

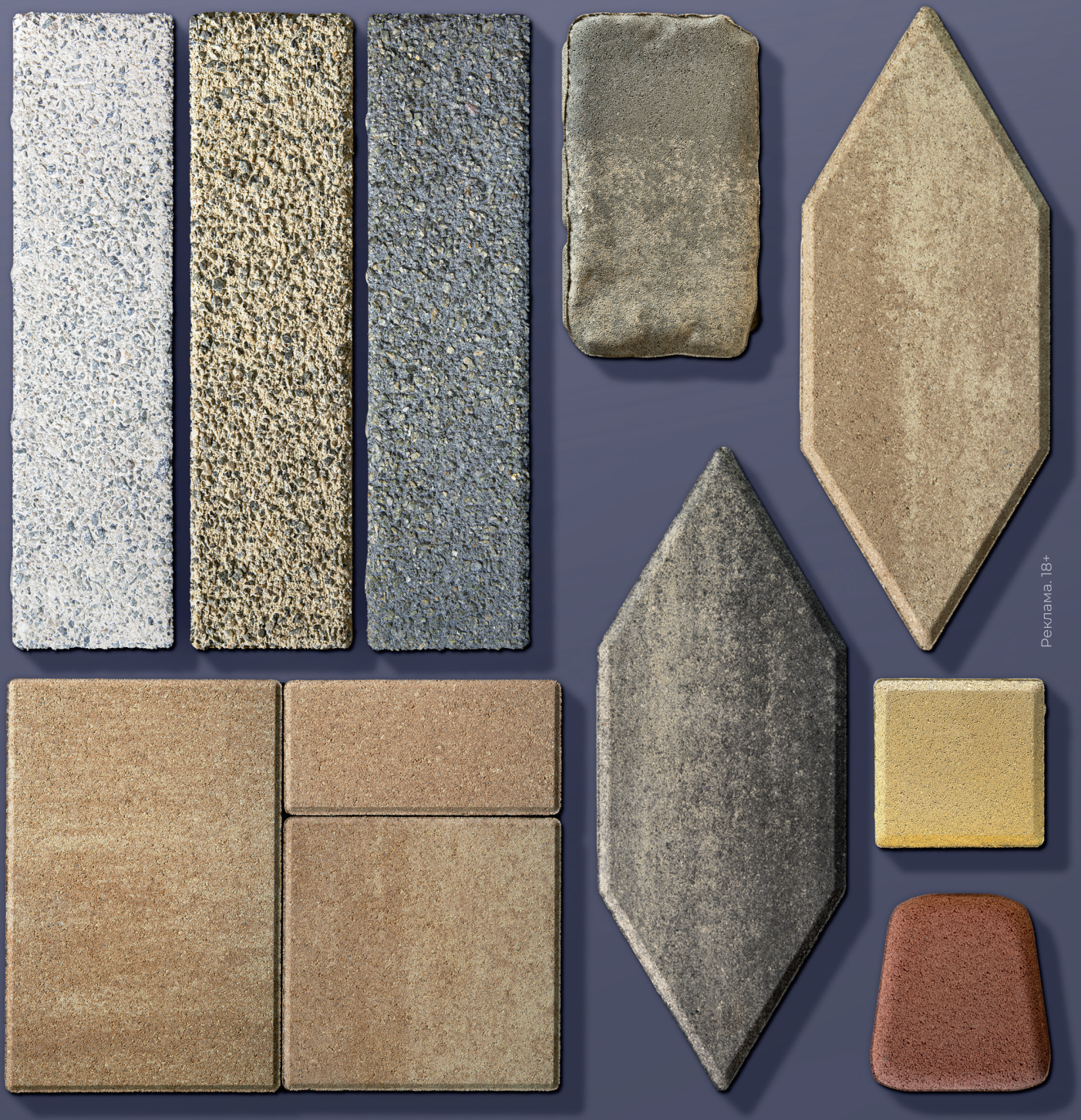
RUSTRAVELFORUM.COM

MAX-КАНАЛ

10-14 ИЮНЯ 2026
МОСКВА, ВДНХ

6+

BRAER



Реклама. 18+

ТРОТУАРНАЯ ПЛИТКА BRAER

braer.ru