

© 2012 г.

Инна Митрофанова

доктор экономических наук

главный научный сотрудник Института социально-экономических
и гуманитарных исследований Южного научного центра РАН

(e-mail: mitrofanova@volsu.ru)

Александр Жуков

преподаватель

Волгоградского института бизнеса

(e-mail: labser@volsu.ru)

ПРОБЛЕМЫ УРАЛЬСКОГО ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МЕГАПРОЕКТА

В статье системно описывается концепция территориального мегапроекта «Урал Промышленный – Урал Полярный», который является главным направлением «Стратегии социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 гг.»; раскрываются этапы жизненного цикла уральского мегапроекта (2006–2012 гг.), исследуются причины ребрендинга, анализируются риски.

Ключевые слова: мегапроект, федеральный округ, жизненный цикл, концепция, ребрендинг, корпорация развития, риски.

Территориальный мегапроект как инструмент стратегического территориального менеджмента – это, как правило, интегральная целевая межрегиональная программа фронтально-маятникового или очагового типа, содержательно представляющая собой комплекс взаимосвязанных подпроектов, объединенных единой концепцией и генеральной целью (преобразование экономического пространства территории), выделенными ресурсами и общим организационным механизмом (институтом развития). Подпроекты территориального мегапроекта реализуются последовательно или параллельно в рамках единого жизненного цикла и направлены на достижение более значимого синергетического эффекта по сравнению с автономной реализацией. Возможности территориального мегапроектирования связаны с их значительным проактивным потенциа-

Статья подготовлена в рамках проекта «Многокритериальный анализ инвестиционной привлекательности территорий для управления проектами межрегионального значения» Программы фундаментальных исследований Президиума РАН «Фундаментальные проблемы модернизации полиэтнического региона в условиях роста напряженности» (2012–2014).

лом, а ограничения обусловлены пока еще недостаточным опытом функционирования в России региональных институтов развития.

Современные отечественные территориальные мегапроекты («Урал Промышленный – Урал Полярный», «БЕЛКОМУР», «Комплексное развитие Нижнего Приангарья», «Комплексное развитие Южной Якутии» и проч.), большинство из которых уже вошло в стадию активной реализации, по мнению разработчиков, призваны обеспечить заметный сдвиг в экономическом развитии страны в азиатскую часть России. Урал, Сибирь, Дальний Восток – макрорегионы, где в ближайшие 15–20 лет вследствие реализации этих мегапроектов должны были сформироваться условия для капиталоемкого экономического роста, основанного на согласованных действиях государства и бизнеса.

Концепция мегапроекта «Урал Промышленный – Урал Полярный». Уральский федеральный округ (УрФО) включает Курганскую, Свердловскую, Тюменскую, Челябинскую области, Ханты-Мансийский АО – Югра, Ямало-Ненецкий АО. Его площадь около 1,8 млн кв. км; численность населения – порядка 13 млн человек. На Урале производится 38,5% российской стали, 37,5% готового проката чёрных металлов, 44,3% – стальных труб. В этом макрорегионе расположено большинство отечественных стратегических оборонных предприятий.

Однако, несмотря на общую позитивную динамику развития региональной промышленности, физические объемы производства в машиностроительной отрасли УрФО снизились в 2005 г. по сравнению с 1990 г. на 20%, а зависимость экономики округа от привозного сырья оставалась высокой.

В числе инфраструктурных ограничений экономического роста в субъектах УрФО: отсутствие транспортной инфраструктуры в регионе Приполярного и Полярного Урала, барьеры провозной способности железной дороги существующего транспортного коридора Новый Уренгой – Сургут – Тюмень, отсутствие связующего участка железной дороги между транспортным коридором Тюмень – Сургут – Новый Уренгой – Надым и Северной железной дороги, отсутствие энергетической инфраструктуры в регионе Приполярного и Полярного Урала, острый дефицит электроэнергии в субъектах УрФО, который, по прогнозам, к 2015 г. может достичь критической величины более 4,5 ГВт¹.

¹ Доклад генерального директора ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный» О. Демченко для Экспертного совета по государственно-частному партнерству Министерства транспорта Российской Федерации 22 мая 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cupp.ru/project/mintrans.shtml>.

По мнению П. Латышева, источником значительных инвестиционных вложений в машиностроительный комплекс может стать стимулирование перетоков финансовых средств из сырьевых отраслей путем активной государственной политики. Получение инвестиционных ресурсов для модернизации машиностроительных предприятий, увеличения конкурентоспособности их продукции и устранения диспропорций в структуре промышленного производства может быть достигнуто за счет вовлечения в хозяйственный оборот более дешевого и близко расположенного сырья месторождений твердых полезных ископаемых Полярного и Приполярного Урала¹. Комплекс мероприятий по достижению этого результата и трансформировался в проект, получивший название «Урал Промышленный – Урал Полярный», реализация которого «позволит преодолеть негативные моменты развития уральского машиностроения и выведет предприятия отрасли на качественно новый уровень, ... во многом решает проблемы обеспечения промышленности не только Урала, но и всей России отечественным высококачественным сырьем на десятилетия, а по отдельным видам на сотни лет»².

В «Стратегии социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 гг.» мегапроект «Урал Промышленный – Урал Полярный» (далее «УП–УП») был заявлен в качестве главного направления ее реализации, а перспективы развития экономики УФО связаны с созданием двух мегакластеров. Первый из них – это западно-сибирский топливно-энергетический комплекс, обеспеченный ресурсной базой мирового значения, уникальной системой трубопроводного транспорта и обеспечивающий до 50% российского экспорта, направленный на развитие электроэнергетики, нефтегазопереработки и нефтегазохимии. Второй – это южный промышленный Урал как базовый для страны центр обрабатывающей промышленности, в первую очередь, машиностроения, металлургии, оборонно-промышленного комплекса, включая ведущие предприятия, развивающие самые современные технологии (ядерные, ракетостроения и др.), а также комплекс научно-исследовательских и образовательных центров. Изначально территориальный мегапроект «УП–УП» был призван консолидировать эти мегакластеры и направлен на создание транспортной и энергетической инфраструктуры, введение в хозяйственный оборот комплекса ископаемых, расположенных на восточных склонах Уральских гор³.

¹ «Урал Промышленный – Урал Полярный» обеспечит промышленность России сырьем на сотни лет [Электронный ресурс]. URL: <http://www.regnum.ru/news/749173.html>.

² Там же.

³ «Урал Промышленный – Урал Полярный» – приоритетное направление развития УрФО [Электронный ресурс]. URL: <http://www.urm.ru/ru/news.0-article4557-act.info.html>.

Мегапроект «УП–УП» включает комплекс взаимоувязанных мероприятий по созданию трех основных блоков: транспортного, энергетического и природно-ресурсного. Ядром транспортной инфраструктуры должна была стать железнодорожная магистраль по восточному склону Урала Полуночное – Обская, которая в совокупности с уже строящимися линиями по кратчайшему пути связала бы промышленный Урал с месторождениями полезных ископаемых Полярного Урала, зоной нефтегазодобычи, обеспечив выход к Северному Морскому пути, к Норильску.

В рамках уральского мегапроекта было запланировано строительство четырех электростанций общей мощностью 2544 МВт, работающих на местном сырье, а также необходимого сетевого хозяйства, что позволило бы обеспечить надежное электроснабжение существующих и вновь вводимых потребителей на территории нового хозяйственного освоения. Планировалось также создать 18 горнодобывающих, обогатительных и лесоперерабатывающих предприятий¹. Ресурсная база для них была подтверждена заключениями отраслевых институтов. Площадь территории, осваиваемой в рамках проекта, превышает 390 тыс. кв. км.²

Плановый общий объем финансирования проектов и мероприятий мегапроекта «УП–УП» составляет порядка 543,8 млрд рублей, из которых доля инвестиций из внебюджетных источников превышает 66%. На разработку проектно-сметной документации средства выделял Инвестиционный фонд РФ (табл. 1).

Создание нового транспортного коридора вдоль восточного склона Уральских гор и освоение новой ресурсной базы позволит решить комплекс актуальных для развития экономики УФО задач. Так, Полярный и Приполярный Урал могут стать альтернативным источником сырья для экономики округа. Существенный экономический эффект может быть достигнут за счет сокращения расстояния перевозок минерального сырья³, (табл. 2).

¹ При полной реализации проекта их число может достичь 60.

² См.: Латышев П.М. Проект «Урал Промышленный – Урал Полярный» – эффективный инструмент улучшения состояния экономики России // Экономика и управление. 2008. №2.

³ Этот эффект равен произведению объемов перевозимого груза на разницу в железнодорожных тарифах при современном расстоянии транспортировки и по новой дороге.

Таблица 1

**Объем финансирования и источники инвестиций территориального
мегапроекта «Урал Промышленный – Урал Полярный», млрд рублей¹**

Объекты и объем инве- стирования	Источники			Всего
	Из внебюджет- ных источников	Из средств Инвестиционного Фонда РФ	Из бюджета субъекта РФ	
Общий объем инвестиций	359,7 (66,2%)	105,0 (19,3%)	79,1 (14,5%)	543,8 (100%)
С учетом раз- вития после 2030 г.	429,4	105,0	79,1	613,5
Объекты транспортной инфраструк- туры	76,7	105,0	78,5	260,2
Объекты энергетиче- ской инфра- структуры	193,7	-	0,6	194,3
Предприятия по освоению при-родных ресурсов	89,2	-	-	89,2
С учетом раз- вития после 2030 г.	159,0	-	-	159,0

В целом эффект от сокращения расстояний перевозок оценивался в 3,5–4 млрд руб. в год. Косвенный же эффект² может, по мнению экспертов, в разы превышать прямой.

Планировалось, что разработка месторождений Полярного и Приполярного Урала позволит полностью заместить поставки по импорту всего объема хромовых руд, поставляемых в Россию, в значительной степени

¹ Из доклада генерального директора ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный» О. Демченко для Экспертного совета по государственно-частному партнерству Министерства транспорта Российской Федерации 22 мая 2007 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cupr.ru/project/mintrans.shtml>.

² Косвенный эффект связан с тем, что дорога даст импульс для развития различных сфер экономики и социальной инфраструктуры ЯНАО, ХМАО, севера Свердловской области.

марганцем, железом, фосфоритами. Создание ресурсной базы по хромитам и марганцу, сегодня практически не разрабатываемых в России, позволило бы в будущем за счет снижения цен на 15–2% по сравнению с мировыми достичь эффекта от импортозамещения в объеме 1,8 млрд руб. в год в текущих ценах¹.

Таблица 2

**Прогнозируемый экономический эффект от сокращения расстояния
перевозок минерального сырья при реализации мегапроекта
«Урал Промышленный – Урал Полярный»²**

Вид сырья, регион	Расстояние перевозок, км			Расчет эффекта		
	Современное состояние	Новая Ж.Д.	Сокращение расстояния	Разница в тарифе, руб./т	Объем перевозок, млн т/год	Сумма эффекта, млн руб.
Железородное сырье	2200-3300	1100-1600	1100-1700	100-200	8,8	1320
Хромовая руда	2850	1600	1250	135	2,1	280
Марганец	2700-3100	1100-2000	1600-1100	200	1,4	280
Бурый уголь	1200-1900	440-1000	800-1500	100	19	1900

Другой экономический эффект, по замыслу разработчиков, связан с обеспечением заказами предприятий машиностроения и металлообработки УФО и РФ в целом, включая предприятия тяжелого машиностроения для горнорудной промышленности, а также транспортного машиностроения. Так, для Южного и Среднего Урала реализация проекта будет способствовать более полной загрузке предприятий металлургии и машиностроения, производящим рельсы, трубы, металлические конструкции, электрические провода, шагающие и карьерные экскаваторы, тепловозы³.

¹ Нестеров И. Мегапроект «Урал Промышленный – Урал Полярный» обеспечит регион сырьем [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tyumen.ru/?sectionid=12&contentid=68937>.

² См.: Возможный эффект от реализации проекта «Урал Промышленный – Урал Полярный» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cupp.ru/project/03-4.shtml>; Уральский мегапроект: надо писать Президенту... URL: <http://www.vsluh.ru/news/economics/126045.html?print=1>.

³ Так, строительство железнодорожной линии вдоль восточного склона Уральских гор потребует порядка 400 тыс. т рельсов и рельсовых креплений (1/4 годового производст-

В свою очередь, строительство на Полярном и Приполярном Урале горнодобывающих производств потребует увеличения поставок вышеназванной продукции не менее чем вдвое.

Результатом станет возобновление опережающего роста базовых отраслей экономики в старопромышленных регионах Уральского федерального округа. Ускорение роста только металлургического производства на 1% позволило бы дополнительно выпускать в год продукции на сумму более 6,5 млрд руб. (в текущих ценах).

Комплексное развитие районов Крайнего Севера ХМАО, ЯНАО, Свердловской области за счет диверсификации экономики на основе расширения спектра вовлекаемых в хозяйственный оборот запасов твердых полезных ископаемых, создание производств по первичной переработке сырья, наращивание объемов добычи нефти и газа, опережающего развития энергетики, в том числе с использованием запасов низконапорного газа, что обеспечило бы более устойчивое развитие этих регионов, позволило отойти от жесткой зависимости от конъюнктуры мировых рынков энергоносителей.

Сегодня ввиду значительной удаленности территорий Приполярного и Полярного Урала от энергетических источников и электрических сетей централизованного электроснабжения Тюменской энергосистемы, энергоснабжение осуществляется децентрализованно, от местных котельных и автономных электростанций, использующих в качестве топлива дальнепривозной уголь, дизельное топливо и природный газ.

В связи с новым хозяйственным освоением прогнозируемая потребность в электрической мощности к 2020 г. составляет 570 МВт. Предварительная оценка стоимости строительства электростанций и электрических сетей для электроснабжения потребителей Приполярного и Полярного Урала составляет 40 млрд руб. В 2015–2020 гг. энергетической базой освоения природно-ресурсного потенциала территории Приполярного и Полярного Урала станет строительство в регионе новых электростанций на базе Северо-Сосьвинских бурых углей, которые смогут обеспечить надежное электроснабжение всех существующих и новых потребителей Приполярного и Полярного Урала и в целом изменит качество, повысит надежность энергоснабжения.

По прогнозам, при освоении минеральных ресурсов твердых полезных ископаемых Приполярного и Полярного Урала ежегодные поступления налогов и платежей в бюджетную систему увеличатся на 11,0 млрд руб., в

ва рельсов в РФ), 750 тыс. т металла, металлоконструкций, стальных труб. Указанные объемы производства способны обеспечить заказами такое крупное предприятие как «Нижнетагильский металлургический комбинат» заказами более чем на полугодие.

т.ч. в бюджеты субъектов Федерации – 5,3 млрд руб. За счет мультипликативного эффекта, связанного с развитием сопряженных отраслей, налоговая отдача возрастет в разы. По мнению экспертов СОПСа, к концу периода косвенные поступления от уральского проекта будут существенно превышать прямые и достигнут 300 млрд руб.¹.

В результате реализации проекта планировалось создать более 50 новых предприятий, 66 тыс. дополнительных рабочих мест в горнорудной промышленности и на транспорте, 3 тыс. рабочих мест – в лесной отрасли, 3,5 тыс. человек – в нефтедобыче. Численность населения в зоне действия будущего транспортного коридора по восточному склону Уральского хребта увеличится почти на 150 тыс. человек.

По мнению академика А. Гранберга, прирост ВВП к 2018 г. непосредственно за счет объектов уральского мегапроекта может составить 700 млрд руб., а с учетом мультипликативного эффекта – 1,5 трлн руб. Самой сложной задачей при защите проекта для получения господдержки, по словам А. Гранберга, было обоснование финансово-экономических показателей в соответствии с требованиями Инвестиционного фонда РФ и международных финансовых институтов. Однако проект успешно прошел экспертизу компании «Райффайзен Инвестмент», расчеты которой практически совпали с расчетами СОПСа.

Интегральный индикатор экономической эффективности проекта составляет 0,30%, что характеризует долю проекта в общем приросте ВВП. «Это очень много для одного проекта – в методике ИФ РФ ставится условие, чтобы показатель составлял не менее 0,01%», подчеркнул А. Гранберг. Показатель макроэкономической эффективности мегапроекта «УП–УП» составляет 3,4, что характеризует соотношение прироста ВВП и объема инвестиций. Основным же показателем финансовой эффективности, по мнению А. Гранберга, является чистая приведенная стоимость (90,7 млрд руб.).

По прогнозам, срок возврата бюджетных средств в рамках уральского мегапроекта – шесть лет, что, как заметил А. Гранберг, «является очень оптимистичной величиной для крупномасштабного проекта» и объясняется тем, что на рубль бюджетных инвестиций будет приходиться 4–6 руб. частных вложений. Ю. Трутнев также оценил срок окупаемости уральского мегапроекта как «фантастический», заметив, что «коммерческие проекты с такой окупаемостью сложно найти»².

Еще одним важным результатом осуществления уральского территориального мегапроекта являлась реализация запланированных социаль-

¹ Уральский мегапроект: надо писать Президенту [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vsluh.ru/news/economics/126045.html?print=1>.

² Там же.

ных программ, направленных на качественное улучшение транспортной доступности для жителей удаленных, труднодоступных территорий Крайнего Севера¹.

Таким образом, по замыслу разработчиков, реализация проекта сформирует в Арктике и на Полярном Урале крупный территориально-промышленный комплекс. Уральский мегапроект позиционировался как лидер в реализации инновационных проектов на региональном уровне, способный обеспечить внедрение новейших технических и технологических достижений в транспортную, нефте- и газодобывающую, энергетическую отрасли.

Этапы жизненного цикла мегапроекта «Урал Промышленный – Урал Полярный»: результаты, ребрендинг, риски. В 2006–2010 гг. мегапроект «Урал Промышленный – Урал Полярный» входил в основные стратегические документы страны: долгосрочную программу изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы, генеральную схему размещения объектов электроэнергетики, стратегию развития железнодорожного транспорта, а также в долгосрочную концепцию социально-экономического развития РФ.

2006–2007 гг. *А. Подготовительный (предпроектный) этап.* В 2005–2006 гг. был проведен системный анализ информации, накопленной более чем 100 организациями, изучавшими недра Полярного и Приполярного Урала, и рассредоточенной по разным геологическим фондам, в результате была произведена переоценка ресурсов твердых полезных ископаемых.

Министерством природных ресурсов РФ был утвержден «Комплексный план геологоразведочных работ по развитию минерально-сырьевой базы Северного, Приполярного и Полярного Урала на 2006–2009 гг.» и предусмотрено значительное увеличение финансирования геологического изучения, поиска и оценки полезных ископаемых: из 11,3 млрд руб. средства федерального бюджета – 3,2 млрд руб., средства субъектов федерации – 1,8 млрд руб., средства компаний – 6,3 млрд руб.

На основе комплексного плана были внесены коррективы в «Долгосрочную (2005–2020 гг.) государственную программу изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы России на основе баланса потребления и воспроизводства минерального сырья».

Была завершена разработка обоснования инвестиций транспортного коридора «УП–УП», которая послужила основой пакета документов для формирования заявки на участие в конкурсе проектов, претендующих на государственную поддержку из Инвестиционного фонда РФ. Железнодоро-

¹ Возможный эффект от реализации проекта «Урал Промышленный – Урал Полярный» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cupp.ru/project/03-4.shtml>.

рожные линии, составившие основу проекта, были включены в ФЦП «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 гг.)» и «Транспортную стратегию Российской Федерации на период до 2020 г.».

С целью надежного электроснабжения существующих и вновь вводимых потребителей Полярного и Приполярного Урала в сотрудничестве с РАО «ЕЭС России» и администрациями Ямало-Ненецкого и Ханты-Мансийского автономных округов было заключено соглашение с РАО «ЕЭС России» о развитии электроэнергетики на Полярном и Приполярном Урале; разработана концепция развития энергетики Приполярного и Полярного Урала на базе местных углей Северо-Сосьвинских месторождений. Было также разработано научно-аналитическое обеспечение оценки ресурсного потенциала территории, включающее схему размещения горнодобывающих предприятий.

Для управления проектом и синхронизации всех стадий его жизненного цикла было создано ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный», участниками которого стали Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ и Тюменская область. Был создан Попечительский совет, состоящий из полномочного представителя президента РФ в УрФО, губернаторов ХМАО–Югры, ЯНАО и Тюменской области¹.

В конце 2007 г. Правительственной комиссией по инвестиционным проектам, имеющим общегосударственное значение, было подтверждено заключение Инвестиционной комиссии об экономической эффективности проекта и выделении из ИФ РФ запрашиваемых средств. Приказом Минфина РФ от 28.01.2008 г. №17Н разработка проектной документации проекта «УП–УП» была включена в бюджетную классификацию.

По результатам конкурса на определение генерального проектировщика по строительству железнодорожной линии был создан альянс проектных компаний². Управляющей компанией уральского мегапроекта

¹ См.: Латышев П.М. Проект «Урал Промышленный – Урал Полярный» – эффективный инструмент улучшения состояния экономики России // Экономика и управление. 2008. №2.

² В этот альянс вошли ООО «Уралстройтехнологии», ОАО «Ленгипротранс» и компания «Дойче Бан интернешнл» – государственный концерн немецких железных дорог. С использованием инновационного подхода, а также передового зарубежного опыта был подготовлен график выполнения проектных работ по линии Полуночное – Обская, выполнение которого позволило приступить к строительству уже в 2009 г. Проектирование было основано на применении новейшей для России технологии «Шеерпоинт», позволяющей вести работы в режиме реального времени.

ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный» был заключен ряд важных инвестиционных соглашений¹.

Для оптимизации геологического изучения территории транспортного коридора было достигнуто соглашение с Минприроды РФ об актуализации «Комплексного плана геологоразведочных работ по развитию минерально-сырьевой базы Северного, Приполярного и Полярного Урала на 2006–2009 гг.» на период до 2015 г. Это позволило совместно с Федеральным агентством по недропользованию и Всероссийским институтом минерального сырья активизировать проведение конкурсов и аукционов на право пользования участками недр, а также геологоразведочных работ на этих объектах после получения лицензий.

Б. Проектный этап. Силами СОПС и РАН была разработана Стратегия развития УрФО, в которой, как уже отмечалось, основой межрегиональной интеграции стал проект «Урал Промышленный – Урал Полярный». Базу уральского мегапроекта разрабатывал Западно-Сибирский научно-исследовательский геологоразведочный нефтяной институт (ЗапСибНИГНИ).

При разработке уральского мегапроекта был использован механизм моделирования горнопромышленных районов. Следует заметить, что в отечественной практике отсутствовали современные механизмы реализации сложных комплексных мегапроектов, таких как «УП–УП», требующих масштабных финансовых вложений из разноуровневых источников, координации действий значительного числа участников и тщательной синхронизации этапов реализации проекта.

Анализ возможных схем строения проекта, проведенный совместно субъектами УрФО и учеными структур РАН, показал, что оптимальной структурой экономической пространственной организации для территории реализации уральского проекта представляются горнопромышленные районы, задача которых заключается в увязке освоения природных ресурсов, создания и функционирования объектов транспортной, энергетической и социальной инфраструктуры, оптимально сочетая интересы центров концентрации природных ресурсов с центрами производства.

¹ Такие соглашения были заключены с Федеральным агентством железнодорожного транспорта по разработке проектно-сметной документации, крупнейшим российским производителем ферросплавов ОАО «Челябинский электрометаллургический комбинат» на освоение месторождений хромитов, ЗАО «Альянс Групп» по финансированию геологоразведочных работ и освоению месторождений бурых углей, включая последующее строительство электростанции на данном сырье; также были подписаны инвестиционные соглашения по строительству энергетических мощностей и сетевого хозяйства с ОАО «НОВАТЭК», ОАО «Тюменьэнерго», ОАО «Интертехэлектро – Новая генерация».

Создание горнопромышленных районов, по мнению разработчиков, позволило бы объединить на конкретной территории с комплексным характером освоения усилия всех заинтересованных участников, эффективно использовать инвестиции в рамках ГЧП, управлять стоимостью и эффективностью распределения ресурсов между группами проектов, исключить узколокальные характеристики, нечеткую случайность специализации и непродуманность производственно-технологических связей. Единая система инфраструктуры в условиях севера, по расчетам экспертов, обеспечивает 35–40% эффективности за счет снижения затрат и распределения рисков. Эта же инфраструктура обычно выступает в качестве базы освоения сопредельных территорий, включения в хозяйственный оборот новых источников ресурсов. В результате в рамках мегапроекта «УП–УП» было определено несколько горнопромышленных районов¹.

Полномасштабное освоение территорий со слаборазвитой инфраструктурой и низкой плотностью населения невозможно без создания центров развития производительных сил. По мнению разработчиков уральского мегапроекта, для наиболее полного развития добывающей и перерабатывающей промышленности, создания оптимальных условий для населения в горнопромышленных районах необходимо ориентироваться на создание базовых городов в центре групп месторождений, с населением от 5 до 20 тыс. чел. и более. Наиболее рациональным и эффективным для промышленного освоения является вахтовый метод, который будет реализован через систему «базовый город – вахта»².

Такая система населенных пунктов, по мнению П. Латышева, имеет как экономические (снижается стоимость строительства и эксплуатации), социальные (достигается большая комфортность), так и экологические преимущества (обеспечивается более здоровая среда проживания и снижение ущерба, наносимого природной среде). В таких эффективных системах может быть достигнута экономия средств за счет капиталоемкости (до 10%), строительства промышленных зданий (5%), сокращения протя-

¹ Латышев П.М. Проект «Урал Промышленный – Урал Полярный» – эффективный инструмент улучшения состояния экономики России // Экономика и управление. 2008. №2.

² Система «базовый город – вахта», как особая форма территориальной организации, представляет собой комплекс, характеризующийся следующими признаками: наличием базового поселения с развитой производственной и социальной инфраструктурой, расположенного в зоне, благоприятной для проживания; вахтовый поселок или комплекс на удаленных местах приложения труда, включающий технологически необходимую производственную структуру и элементы социальной инфраструктуры, достаточной для повседневного обслуживания и проживания сменного персонала (бессемейное проживание); наличие регулярных, организованных транспортных связей базового города с вахтовым комплексом в соответствии с выбранным технологическим режимом организации работ.

женности автодорог к промышленным объектам (15%), сокращение числа железнодорожных выводов (20%) и т.д. В целом сокращение затрат на социальную инфраструктуру составит не менее 3,7 раза¹.

В результате комплексного инфраструктурно-промышленного освоения возникает значительный экономический эффект за счет сокращения транспортных перевозок, при последовательной переработке сырья и полуфабрикатов, комбинированного использования электрической и тепловой энергии и включения в топливный баланс местных энергоисточников².

2008–2010 гг. *В. Этапы реализации мегапроекта «УП–УП».* Период 2006–2007 гг. являлся для мегапроекта «УП–УП» предпроектным и организационно-проектным, а первый этап его реализации, связанный с конкретизацией концепции проекта и разработкой проектно-сметной документации, началом строительства ряда объектов, начинается, по мнению автора, не с 2006, а с 2008 г.

Так, в 2008–2009 гг.:

1) было заключено соглашение №326д о разработке проектной документации строительства железной дороги «Полуночное – Обская – Салехард» за счет средств ИФ РФ и «Салехард – Надым» за счет собственных средств ОАО «Корпорация УП–УП»; начаты проектные работы; генпроектировщиком стал ведущий институт в области проектирования транспорта ОАО «Ленгипротранс» (г. Санкт-Петербург); получен ряд лицензий на разработку хромовых, медно-молибденовых и др. руд, бурого угля;

2) начато строительство Няганьской ГРЭС (Инвестор ОАО «Фортум»); Правительственной комиссией по инвестпроектам одобрен паспорт проекта «Разработка проектной документации для реализации инвестиционного проекта «Урал Промышленный – Урал Полярный», который был включен в «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 гг.»;

3) получен ряд положительных заключений госэкспертизы и согласована ПСД на проведение поисково-оценочных работ; получено положительное заключение госэкспертизы по основному проекту транспортного блока мегапроекта «УП–УП» – железной дороги «Полуночное – Обская – Салехард»; Минприроды РФ был утвержден Комплексный план по развитию минерально-сырьевой базы «Урал Промышленный – Урал По-

¹ См.: Латышев П.М. Проект «Урал Промышленный – Урал Полярный» – эффективный инструмент улучшения состояния экономики России // Экономика и управление. 2008. №2.

² Нестеров И. Мегапроект «Урал Промышленный – Урал Полярный» обеспечит регион сырьем [Электронный ресурс]. URL:

| <http://www.tyumen.ru/?sectionid=12&contentid=68937>.

лярный» на 2010–2015 гг.», в который вошли все подпроекты геологического блока мегапроекта «УП–УП»; все железнодорожные линии в рамках данного мегапроекта были включены в «Стратегию развития железнодорожного транспорта РФ до 2030 г.», а объекты энергетической инфраструктуры уральского мегапроекта вошли в Генеральную схему размещения энергетических объектов до 2020 г.¹

Таким образом, на первом этапе (2008–2009 г.), по мнению П. Латышева, реализация уральского мегапроекта осуществлялась в плановом режиме, носила согласованный характер и была скоординирована с системой общенациональных и отраслевых приоритетов. В то же время, по мнению автора, реализация мегапроекта «УП–УП» в этот период сдерживалась рядом системных проблем, требующих урегулирования на уровне правительства РФ. Так, в апреле 2008 г. на совещании под председательством председателя правительства РФ были обсуждены вопросы совершенствования нормативной базы в части уточнения функций и ответственности координатора комплексных инвестиционных проектов; резервирования земель для строительства новых железнодорожных линий и объектов энергетики; увеличения объемов финансирования и наращивания темпов геологоразведочных работ на твердые полезные ископаемые на территории Полярного и Приполярного Урала; нормативного регулирования участия органов государственной власти субъектов РФ в разработке и финансировании государственных программ геологического изучения недр; нормативного регулирования проведения конкурсов инвестиционных проектов по строительству объектов энергетической инфраструктуры с использованием механизма гарантирования инвестиций².

2010–2011 г. можно считать вторым этапом реализации уральского мегапроекта. Этот период был связан с привлечением инвестиций в рамках ГЧП, заключением ряда соглашений и началом строительства объектов транспортной, энергетической инфраструктуры, горнодобывающей промышленности.

Структура управляющей компании уральского мегапроекта формировалась на принципах государственно-частного партнерства. Были по-

¹ См.: Годовой отчет за 2010 г. ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный» [Электронный ресурс]. URL: http://www.cupp.ru/db/files/Godovoy_otchet_OAO_Korporaciya_Ural_Promyshlenny_Ural_Polyarnyy_zh202010g.pdf.

² См.: Латышев П.М. Проект «Урал Промышленный – Урал Полярный» – эффективный инструмент улучшения состояния экономики России.

лучены подтверждения от руководителей ряда регионов УрФО о вхождении в состав акционеров¹.

Уставный капитал ОАО «Корпорация УП–УП» по состоянию на 01.01.2011 г. составлял порядка 5,6 млрд рублей и состоял из обыкновенных именных акций бездокументарной формы в количестве 5 610 856 штук номинальной стоимостью 1000 руб. за акцию.

По состоянию на 31.12.2011 г. уставный капитал вырос до 9,6 млрд рублей и состоял из обыкновенных именных акций бездокументарной формы в количестве 9 610 856 штук номинальной стоимостью 1000 руб. за акцию. Но, как заметил генеральный директор корпорации А. Белецкий, это произошло не за счет бюджета акционеров, то есть бюджетов пяти регионов, входящих в УрФО, а за счет инвесторов². На 1.01.2012 г. в рамках реализации мегапроекта «УП–УП» четыре проекта с общим бюджетом инвестиций 209 млрд рублей находились на стадии инвестирования и еще четыре – на прединвестиционной стадии с затратами, по предварительной оценке, более 20 млрд рублей (табл. 3). Основные показатели деятельности ОАО КР представлены в табл. 4.

Таблица 3

**Результаты проектной деятельности ОАО
«Корпорация Урал Промышленный Урал Полярный», 2011 г.³**

Фазы проекта			
П	Эксплуатационная	Инвестиционная	Прединвестиционная
Р	1) Инфраструктура	1) Северный широтный ход;	1) повышение энергоэффективности;
О	трубопроводной системы «Пурпе – Самотлор»;	2) ТЭС «Полярная»;	2) создание лесопромышленного кластера;
Е		3) «Полярный кварц»;	3) создание инфраструктуры трубопроводной системы «Заполярье – Пурпе»;
К	2) ТЭЦ «Харп-12»	4) Горнорудные проекты	4) завод по глубокой переработке куриного яйца
Т			
Ы			

¹ Тюменская область, Челябинская область, Свердловская область, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ.

² Зарплату получали, а толком ничего не сделали... [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 27 марта 2012. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

³ См.: Годовой отчет ОАО «Корпорация развития» за 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cupp.ru/report_2011.html.

Однако в феврале 2012 г. было принято решение о трансформации ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный» в ОАО «Корпорация Развития» (далее ОАО КР – *прим. авторов*). Предпосылки *ребрендинга* были следующими. Во-первых, по итогам комплексной оценки результатов реализации уральского мегапроекта стала очевидной необходимость принципиального изменения формата комплексного инвестиционного проекта «Урал Промышленный – Урал Полярный». Это было вызвано следующими причинами.

Таблица 4

**Ключевые производственные и финансовые показатели ОАО
«Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный», 2011 г.¹**

Показатели	Ед. изм	2011 г.
<i>Производственные</i>		
Выработка электроэнергии	тыс. кВтч	23 783
Сдано жилья	кв.м.	5 115
Сдано прочих объектов	кв.м	3 653
Сдано ЛЭП	Км	57
<i>Финансовые</i>		
Собственный капитал	млн руб.	9 810
Объем капиталовложений	млн руб.	7 127
Доходы по всем видам деятельности	млн руб.	829
Чистая прибыль	млн руб.	190

Транспортный и геологоразведочный блоки мегапроекта изначально были тесно взаимосвязаны. Общая стоимость твердых полезных ископаемых, которые могли бы быть вовлечены в хозяйственный оборот в результате освоения Полярного и Приполярного Урала, оценивалась в сумму порядка 7,5 трлн рублей. Прямой экономический эффект от сокращения путей доставки сырья в промышленные центры южного Урала мог составить порядка 4 трлн руб., еще около 4,5 трлн руб. мог принести переход с потребления импортного сырья на отечественное при 350 млрд рублей вложений².

Но, как подчеркнул ген. директор корпорации А. Белецкий, «провалили» целые направления деятельности корпорации, в частности, горно-

¹ Там же.

² Проект «Урал промышленный – Урал Полярный» направят в правительственную инвестиционную комиссию [Электронный ресурс]. URL: <http://www.regnum.ru/news/810956.html>.

геологическое. Месторождения, на геологическую разведку которых было потрачено 8 млрд рублей, оказались «сказами Бажова». Картина множества месторождений, соединенных железнодорожными ветками с промышленными предприятиями, новыми рабочими поселками и энергетическими объектами, нарисованная руководством «Корпорации Урал Промышленный – Урал Полярный» шесть лет назад, осталась на бумаге. Корпорация существует с 2006 года, но объекты, которые можно продемонстрировать, появились только в 2011 году»¹. «За предыдущие годы отчитываться было не за что», – как заметил А. Белецкий, «до 2011 года «была одна теория». Но за эту «теорию» акционеры – пять регионов УрФО – выложили несколько миллиардов рублей»².

По мнению экспертов, «с 2006 года, когда корпорация была учреждена, и до 2009 года она ничем, кроме подготовки проектной документации, не занималась. Было создано больше десятка дочерних предприятий, которые все эти годы устойчиво генерировали убыток. Поэтому с 2010 года все локальные проекты, осуществлявшиеся в рамках общей концепции, выделили в отдельные блоки – транспортный, горнорудный и энергетический. Что касается широко разрекламированной главной магистрали мегапроекта – железнодорожного пути вдоль восточных склонов Уральского хребта между станциями Полуночная и Обская, то от его строительства решено отказаться. Более того, если в феврале 2006 года «УП–УП» был утвержден партийным проектом на съезде «Единой России», то в 2011 году правительство страны исключило его из числа приоритетных»³.

В результате затратных геологоразведочных работ по проверке прогнозных запасов горнорудного сырья стало очевидным, что прогнозы были не компетентными и сильно преувеличенными. «В результате к 2010 году экономические расчеты дали грузовую базу для первой магистрали всего 5 млн тонн из необходимых для ее загрузки 25 млн тонн. Зачем же строить дорогу, по которой не будет движения? Поэтому корпорация сосредоточилась на строительстве пути Обская – Коротчаево, который называли Северным широтным ходом (СШХ). Это часть другого грандиозно-

¹ В «Куршевеле» УП-УП растерял остатки своей репутации [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 5 апреля 2012 г. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

² Зарплату получали, а толком ничего не сделали... [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 27 марта 2012. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

³ Конец последней «стройки века» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 14 марта 2012 г. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

го недостроя, еще советских времен, – Трансарктической магистрали»¹. Причем бюджетных средств на строительство СШХ затрачено не будет. Сегодня эта дорога позволяет возить до 3–4 млн т грузов, после окончания строительства ожидается грузопоток – до 20 млн тонн².

В современной России практически нет инвесторов, готовых вкладывать значительные средства в проекты с неясным сроком окупаемости. Однако строительство малых технологических дорог до месторождений вполне могут «вытянуть» инвесторы при поддержке органов власти Свердловской и Тюменской областей, ХМАО и ЯНАО. Появление локальных дорог до крупных месторождений позволит сформировать эффективный механизм дальнейшего поиска и разведки средних и мелких месторождений полезных ископаемых³.

К середине 2012 г. ОАО КР завершила разработку уточненной стратегии развития геологоразведочного блока уральского мегапроекта. Она предусматривает полный контроль за ходом финансирования и геологоразведочных работ со стороны инвесторов, привлеченных к лицензионным участкам Корпорации. Кроме того, отметил А. Белецкий, по поручению акционеров изучается возможность разработки малых и средних нефтяных месторождений в ХМАО и ЯНАО. «Это будет содействовать развитию независимого недропользования в данной сфере, обеспечит рост инвестиционной активности и создание дополнительных рабочих мест в этой отрасли», – убежден А. Белецкий. Инвестиционный потенциал геологического блока в настоящее время оценивается в 453 млн руб.»⁴.

Таким образом, задача ОАО КР диверсифицировалась от освоения полезных ископаемых по восточному склону Уральских гор в комплексное развитие территорий Уральского федерального округа и поддержку «локомотивных» проектов (точек роста) в сфере транспортной инфраструктуры (Северный широтный ход и освоение полуострова Ямал с выходом на Северный морской путь; трубопроводный транспорт), энергетики (включая модернизацию имеющейся инфраструктуры, энергосбережение и энергоэффективность), связи, формирования высокотехнологической продукции («Полярный кварц»).

¹ Конец последней «стройки века» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 14 марта 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

² Там же; О проблемах освоения северных территорий [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 7 марта 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/;

³ Там же.

⁴ Александр Белецкий отчитался перед уральским полпредом и губернаторами [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 18 апреля 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

Вторая причина ребрендинга связана с тем, что произошло расширение географии реализации проектов. При разработке финансовой модели Северного широтного хода стали рассматриваться возможности строительства железной дороги до Ванкорского месторождения в районе города Норильска, а также транспортировки углеводородов в направлении перерабатывающих предприятий и портов Северо-Запада России.

В-третьих, в работе ОАО КР появились инновационные задачи и новые проекты, не включенные ранее в проект «Урал Промышленный – Урал Полярный». Речь, в частности, идет об участии в обеспечении возведения трубопроводного транспорта, модернизации энерго мощностей Свердловской и Челябинской областей, обучающих программах в сфере энергетики, агропромышленном бизнесе на территории Тюменской области, развитии систем телекоммуникаций.

По утверждению А. Белецкого, входящие в проект «УП–УП» подпроекты «высокотехнологичны и привлекают в регионы не только инвестиции, но и инновации, идет ли речь о строительстве железной дороги, осуществляемой корпорацией вместе с крупнейшей в мире немецкой инженеринговой компанией DBI («Дойче бан Интернешнл» – *прим. авторов*), о строительстве электростанции «Полярная» или реконструкции котельных в регионах, проекты которых реализуются на основе самых новых технологий от Siemens и General Electric. Так, например, на электростанции «Полярная» впервые в федеральном округе будет применен воздушный конденсатор для паровой турбины, что значительно снизит потребление электростанцией воды. Это – и экологически полезно, и экономически эффективно»¹. Поэтому ОАО КР придает важное значение кооперации с госкорпорациями, например, с «Роснано», с такими крупными компаниями, как ОАО «РЖД», «Газпром», «НОВАТЭК» и др., занимается активным поиском иностранных инвестиций². Принципы выбора иностранных партнеров – наличие эффективных технологий и опыта работы, соотношение цены и качества.

В 2012 г. дочерние компании ОАО КР, содержащие в своем наименовании старый бренд, также подлежали переименованию.

Таким образом, решение о ребрендинге стало логичным следствием развития ОАО «Корпорация УП–УП» в предшествующие годы и было поддержано полномочным представителем президента России в УрФО и акционерами.

¹ Корпорация Развития формирует на территории Уральского федерального округа инновационные «точки роста» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 18 марта 2012 г. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

² Корпорация приглашает к кооперации [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 5 июля 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

Приоритетным направлением деятельности ОАО КР является реализация экономически эффективных инвестиционных проектов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности экономики регионов, ее диверсификации, стимулирующие инвестиционную деятельность, снимающие инфраструктурные ограничения.

Задачей ОАО КР является реализация инвестиционных проектов, способствующих развитию транспортной, энергетической, социальной инфраструктур, комплексному освоению ресурсного потенциала региональных экономик с учетом соблюдения требований охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов.

Однако, по оценкам аналитиков, ребрендинг ОАО «Корпорация УП–УП» был связан не столько с расширением направлений ее деятельности, сколько с отходом от изначального содержания мегапроекта «Урал Промышленный – Урал Полярный». Как следует из отчетов, представленных руководством корпорации, ОАО КР все больше превращается в сервисную компанию по обслуживанию топливно-энергетического комплекса Западной Сибири¹, по строительству инфраструктурных объектов – транспортных, энергетических и социальных (жилье, детские сады, автомобильные дороги и т.д.).

Большинство экспертов считают, что уральский мегапроект по освоению природных запасов Полярного Урала за пять лет своей реализации «превратился в конгломерат локальных инвестиционных проектов самой различной тематики – от оптоволоконной связи до переработки куриных яиц»².

С целью реализации инвестиционных проектов ОАО КР учреждает дочерние и зависимые общества, которые осуществляют операционную и инвестиционную деятельность в рамках соответствующих проектов. Дочерние и зависимые общества ОАО КР включают:

- проектные компании – компании специального назначения, созданные для реализации определённого проекта и осуществляющие операционную, инвестиционную и финансовую деятельность в рамках данного проекта;
- сервисные компании – компании, выполняющие определенные функции, виды деятельности и работы без привязки к конкретному проекту, например, функции заказчика-застройщика, проектные работы и т.п. (табл. 5).

¹ Зарплату получали, а толком ничего не сделали... [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 27 марта 2012. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/; 26 марта 2012. От начального содержания мега-проекта «Урал Промышленный – Урал Полярный» остались рожки до ножки... [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 26 марта 2012. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

² Конец последней «стройки века» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 14 марта 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

Таблица 5

**Дочерние и зависимые общества ОАО «Корпорация развития»
(ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный»)
(по данным на 01.01.2011)¹**

№	Наименование	Доля	Примечание
1.	ООО «Геолого-разведочное предприятие «Урал Промышленный – Полярный»	100%	Сервисная компания. Проектирование геологических объектов, мониторинг и экспертиза геологоразведочных работ
2.	ООО «Строительная компания «Урал Промышленный – Урал Полярный»	100%	Сервисная компания. Проектирование, строительство, реконструкция, капитальный ремонт объектов различного назначения, включая производственные, транспортные, жилищно-гражданские и социально-бытовые объекты.
3.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №2»	100%	Проектная компания. Владелец лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу хромовых руд Лаптапайской площади в Ямало-Ненецком автономном округе (ЯНАО)
4.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №5»	100%	Проектная компания. Владелец лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу железных руд Яны-Турьинского участка в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре (ХМАО – Югра)
5.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №6»	100%	Проектная компания. Владелец лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу бурых углей Оторьинского месторождения в ХМАО – Югре
6.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №7»	100%	Сетевая компания, осуществляющая деятельность по передаче электроэнергии. Проектная компания по проекту создания инфраструктуры трубопроводной системы «Заполярье – Пурпе»
7.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №8»	100%	Проектная компания проекта повышения энергоэффективности
8.	ООО «Урал-СтройТехнологии» (Санкт-Петербург)	100%	Сервисная компания. Выполнение проектных, инженеринговых

¹ Годовой отчет ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный» за 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cupp.ru/report_2011.html.

№	Наименование	Доля	Примечание
			работ и функций заказчика-застройщика
9.	ООО «Урал-СтройТехнологии» (Екатеринбург)	81%	Сервисная компания. Выполнение проектных работ
10.	ООО «Энергетическая Компания «Урал Промышленный – Урал Полярный»	25%	Проектная компания. Оператор теплоэлектростанции в пос. Харп и проектная компания проекта строительства теплоэлектростанции «Полярная»
11.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №1»	25,1%	Проектная компания. Владелец лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу хромовых руд Южной и Юго-Западной площадей в ЯНАО
12.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №3»	25,1%	Проектная компания. Владелец лицензии на добычу строительного камня на Подгорненском месторождении в ЯНАО
13.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №4»	25%	Проектная компания. Владелец лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу медно-молибденовых руд Лекын-Тальбейской площади в ЯНАО
14.	ООО «Урал Промышленный – Полярный №9»	25,1%	Проектная компания. Владелец лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу медно-цинковых руд Северо-Сосьвинского участка в ХМАО – Югре
15.	ООО «Многофункциональный сервисный центр предприятий Челябинской области	16,67	Сервисная компания. Поставка и сервисное обслуживание тяжелой техники и оборудования производства предприятий Челябинской области
16.	ОАО «Ямальская железнодорожная компания»	55%	Проектная компания инвестиционного проекта развития железнодорожной линии «Северный широтный ход»
17.	ОАО «Полярный кварц»	45,27%	Проектная компания инвестиционного проекта создания производства кварцевых концентратов и порошков «Полярный кварц»
18.	ЗАО Производственный центр «КВАНТ-2»	25%	Проектная компания. Строительство объектов связи

Как показали первые годы реализации уральского мегапроекта, первопричиной его ребрендинга, по мнению авторов, все-таки стал *риск ком-*

петенций, проявившийся в крайней неточности прогнозов относительно потенциальных запасов природных ископаемых на Урале, что уже на предпроектной стадии стало причиной отрицательного мультипликативного эффекта и привело к необходимости изменения всей концепции мегапроекта «УП–УП», значительно снизив его стратегический характер и значимость¹.

По мнению В. Чарушина, необходимо повысить эффективность сотрудничества УрО РАН и Корпорации развития. «Меняется общество, меняется и Академия наук – она становится в определенной мере государственной корпорацией. Участие фундаментальной науки в проектах таких корпораций не только необходимо, но и неизбежно. В проекте «УП–УП» мы участвовали, к сожалению, лишь эпизодически, привлекался изредка к экспертизе Институт геологии и геохимии. Сейчас есть все предпосылки наладить более тесное взаимодействие для решения новых задач, которые ставит перед собой Корпорация развития. Пришло время «перезагрузки» отношений на новых статусных уровнях и в новых масштабах»². Для минимизации риска компетенций сотрудничество ОАО КР в рамках реализации уральского мегапроекта как с академической, так и с вузовской наукой должно приобрести системный характер еще на предпроектной стадии жизненного цикла территориального мегапроекта.

Кадровый риск является угрозой обеспечения национальной безопасности. По мнению Н. Патрушева, проблема нехватки квалифицированных специалистов характерна и для Уральского региона³.

Изучая перспективу развития новых проектов и продолжая работу над реализацией существующих, ОАО КР столкнулась с нехваткой квалифицированных специалистов. Так, только в энергетической отрасли

¹ Директор Института геологии и геохимии УрО РАН В. Коротеев, обещавший в 2010 г. тогда еще заместителю полпреда УрФО, а ныне генеральному директору корпорации «Урал Промышленный – Урал Полярный» А. Белецкому найти на Северном и Полярном Урале запасы полезных ископаемых в промышленных масштабах, в мае 2011 г. ушел в отставку. *Источник:* Ученый, обещавший найти промышленные запасы полезных ископаемых для УП–УП, уходит в отставку [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 20 апреля 2011 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

² Председатель Уральского отделения РАН В. Чарушин: «Корпорация Развития – это проект евразийского масштаба». [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 6 марта 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/

³ Патрушев Н. Уральский мегапроект требует квалифицированных специалистов [Электронный ресурс] // ИА «Север Пресс». URL: <http://www.sever-press.ru/all-news/27376-2011-08-15-10-23-41.html>.

около половины занятых сегодня находятся в предпенсионном или пенсионном возрасте¹.

Как подчеркнул А. Белецкий, в количественном отношении кадров требуется немного, но специалистов не хватает – большинство оборудования, используемого на строящихся объектах, зарубежного производства. Кстати, именно отсутствием достаточного количества квалифицированных кадров генеральный директор корпорации объясняет медленную реализацию многих значимых проектов. Так, например, корпорация три месяца не могла получить разрешение на работу зарубежных специалистов и пять лет не могли запустить электростанцию в Харпе – также из-за отсутствия специалистов, способных эксплуатировать поставленное оборудование иностранного производства². А для строительства, например, энергетических объектов, новых участков железной дороги приходится возить специалистов из европейской части России³.

Именно этими причинами и обусловлен интерес Корпорации развития к реализации собственных образовательных программ во взаимодействии с ведущими высшими учебными заведениями Уральского федерального округа. По словам ген. директора ОАО КР А. Белецкого, нужны молодые кадры, «которые способны самостоятельно вести все объекты до конца»⁴.

По поручению А. Белецкого ведется работа по созданию программы по подготовке собственных кадров из числа студентов профильных учебных заведений Уральского федерального округа. Эта программа подразумевает взаимодействие с руководителями вузов для проведения конкурсов по подбору студентов, обладающих незаурядными способностями и талантом. Целью такого сотрудничества станет выявление наиболее перспективных молодых людей, планирующих сделать карьеру в крупной и стабильной компании, сообщает пресс-служба корпорации «Урал Промышленный – Урал Полярный».

¹ Корпорация Развития начинает реализацию собственных образовательных программ [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 3 апреля 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

² Зарплату получали, а толком ничего не сделали... [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 27 марта 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

³ Конец последней «стройки века» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 14 марта 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

⁴ Зарплату получали, а толком ничего не сделали... [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 27 марта 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.

Студентам, победившим в конкурсе, в процессе обучения будут выплачиваться дополнительные стипендии из средств корпорации. Для них организуют прохождение практики, а те, у кого возникнут рациональные предложения по усовершенствованию производственных процессов, смогут получить грант на исследования. Программа предусматривает обязательное трудоустройство молодых специалистов, которые, приходя на объекты, будут уже знакомы с производством и готовы приступить к обязанностям. Учитывая, что проекты корпорации реализуются в различных отраслях промышленности, строительства, транспорта, геологии, энергетики, очевидно, что в сферу реализации программы попадут практически все ведущие вузы УрФО¹.

Не только университетское сообщество, но и естественные монополии должны также участвовать в формировании кадрового резерва. По мнению И. Нестерова, «таким ресурсом могут стать научно-образовательные центры, которые создаются на базе региональных вузов. Один из таких будет создан на базе ТюмГНГУ – с хорошей лабораторной базой и серьезным финансированием от производителей. Центр включает полигоны (заброшенные скважины) по отработке новых технологий добычи полезных ископаемых, разработанных в лабораториях вуза»².

В процессе подготовки и реализации уральского мегапроекта проявился и *коррупционный (криминальный) риск*. По различным оценкам, проект «Урал Промышленный – Урал Полярный» потребует 200–500 млрд рублей инвестиций, что, по мнению аналитиков, привлекает структуры с сомнительной репутацией.

Именно этим обстоятельством было вызвано создание Администрацией Президента РФ специальной ревизионной группы, которая составила резюме на потенциальных исполнителей проекта. Выводы экспертов были неутешительными. В частности, член этой группы, зам. директора Российского института инвестиционного анализа С. Дергачев еще в начальной фазе уральского мегапроекта предупреждал, что «если строительный заказ будет поручено выполнять структурам и руководителям, уже зарекомендовавшим себя как неэффективные распорядители средств, это может обрушить весь проект, что однозначно отпугнет инвесторов»

Так, особые вопросы у ревизоров вызвал ПСМО «Ямалтрансстрой», ежегодно получавшее от ОАО «Газпром» на прокладку железной дороги

¹ Корпорация «Урал Промышленный – Урал Полярный» создает программу по подготовке кадров [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 3 февраля 2012 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_ur-up/.

² Нестеров И. Мегапроект «Урал Промышленный – Урал Полярный» обеспечит регион сырьем [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tyumen.ru/?sectionid=12&contentid=68937>.

более полумиллиарда рублей. На эти деньги сдавалось лишь 7–10 км трассы в год. Несмотря на мощное финансирование, практически все из нескольких десятков предприятий, входивших в объединение, являлись должниками или банкротами, рабочим по году не выплачивалась зарплата. Кредиторская задолженность самого «Ямалтрансстрой» достигла 1 млрд рублей, из которых около 200 млн приходилось на долги перед государством.

Определяющую роль в борьбе этой структуры за контракт в рамках уральского мегапроекта сыграли родственно-коммерческие связи. В 2006 г. при помощи влиятельных лоббистов отец и сын В. Нак и И. Нак, которые в 2004 г. приобрели около 80% акций ПСМО «Ямалтрансстрой», выиграли тендер на продолжение строительства железной дороги Обская – Бованенково. Контракт стоимостью почти 80 млрд рублей был заключен со спешно зарегистрированным в Москве ОАО «Ямалтрансстрой», которое не имело необходимых для выполнения заказа специалистов и техники. Субподрядчиком стало ОАО «Мостострой-13». Новый участок дороги протяженностью 260 км грозил превратиться в «золотой». Несложные расчеты показывают, что стоимость каждого километра дороги обойдется в 268 млн рублей. По мнению экспертов, смета была завышена минимум в 10 раз. По оценкам СМИ, семья Наков заработала на «откатах» 150–200 млн долларов.

Затем выяснилось, что хотя формально ПСМО «Ямалтрансстрой» работало на уральский мегапроект, однако с 2007 г. подконтрольное И. Наку ОАО «Нефтересурсы» постоянно участвовало в тендерах на право разработки участков полезных ископаемых, которые исследовались за бюджетные средства в рамках «УП–УП». Акционерное общество также пропагандировало идею строительства в тундре металлургических заводов, которые будут работать на местном сырье, что прямо противоречило идеологии уральского мегапроекта – привозить руду для загрузки заводов в Челябинской и Свердловской областях. Некоторыми экспертами высказывалось предположение, что «Нефтересурсы» выполняют «заказ» международных посредников – торговцев металлургическим сырьем, направленный против реализации проекта. Но более правдоподобной, по мнению автора, представляется другая версия – эти участки в дальнейшем должны были стать предметом спекулятивных сделок.

В марте 2011 г. очевидные для экспертов и инвесторов финансовые нарушения заинтересовали правоохранные структуры. Было возбуждено уголовное дело по ч. 4 ст. 160 УК РФ (присвоение или растрата чужого имущества) против гендиректоров ОАО «Мостострой-13» и ООО «Сигма». По материалам следствия, с сентября 2009 г. по март 2010 г. ими были присвоены по подложным договорам средства «Мостостроя-

13», сумма ущерба составила порядка 844 млн рублей, из которых 743 млн рублей были легализованы через подставные компании. Возбуждение такого рода уголовных дел негативно влияет на привлекательность «УП–УП» для потенциальных инвесторов¹.

Таким образом, недоучет, в первую очередь риска компетенций, привел к изменению всей концепции территориального мегапроекта «Урал промышленный – Урал Полярный» (с меридиональной – на широтную, прим. автора), нарушив взаимосвязь геологического и транспортного проектных блоков, что существенно снизило стратегический статус уральского мегапроекта. Геологоразведочные работы на Северном, Приполярном и Полярном Урале не подтвердили прогнозных объемов полезных ископаемых, на которые был рассчитан транспортный блок мегапроекта. Горнорудная промышленность, которая ранее декларировалась как одно из основных направлений деятельности корпорации «Урал Промышленный – Урал Полярный», оказалась убыточной, при том, что на эти работы в 2007–2010 гг. было потрачено около 8 млрд рублей.

Ребрендинг управляющей компании уральского мегапроекта в 2012 г. был вызван тем, что от задачи освоения полезных ископаемых по восточному склону Каменного пояса она перешла к комплексному развитию территорий Уральского федерального округа и поддержке глобальных проектов в сфере транспорта, в частности, строительства Северного широтного хода, освоения полуострова Ямал с выходом на Северный морской путь – энергетики, связи, лесопереработки, агропромышленного комплекса. Стратегически значимый уральский мегапроект за пять лет своей реализации трансформировался в конгломерат самых разнообразных и не связанных единой концепцией локальных инвестиционных проектов, что ослабляет совокупный интеграционный эффект реализации уральского мегапроекта.

¹ Инвесторы готовы приостановить финансирование либо вообще покинуть уральский мегапроект [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института экономики Уральского отделения РАН. 7 апреля 2011 г.. URL: http://www.uiec.ru/proekt_up-up/.