

© 2014 г.

Инна Митрофанова

доктор экономических наук, профессор
главный научный сотрудник Института социально-экономических
и гуманитарных исследований Южного научного центра РАН

(e-mail: mitrofanova@volsu.ru)

Виктория Батманова

кандидат экономических наук

доцент Волгоградского государственного университета

(e-mail: vbatmanova@mail.ru)

Инна Митрофанова

кандидат экономических наук, доцент

Волгоградского государственного технического университета

(e-mail: mitrofanovaia@rambler.ru)

Александр Жуков

преподаватель Волгоградского института бизнеса

(e-mail: labser@volsu.ru)

АМЕРИКАНСКИЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕГАПРОЕКТОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

В статье сравнивается американский и российский опыт реализации территориальных мегапроектов (Администрация реки Теннесси, Региональная комиссия Аппалачей, Транссиб, Байкало-Амурская магистраль, Урал Промышленный – Урал Полярный и др.)

На опыте двух исторических российских мегапроектов – как положительного (Транссиб), так и отрицательного (БАМ) – показаны причины их успешности и неуспешности, а также дана экспертная оценка возможным перспективам их модернизации. Выявлены причины ребрендинга мегапроекта «Урал Промышленный – Урал Полярный», освещены постпроектные перспективы использования олимпийских объектов мегапроекта «Сочи 2014».

Ключевые слова: стратегический менеджмент, территориальное развитие, территориальные мегапроекты, Администрация долины реки Теннесси, Региональная комиссия гор Аппалачей, Транссиб, БАМ, Урал Промышленный – Урал Полярный, олимпийский мегапроект Сочи 2014, ребрендинг, риски.

Активная реализация мегапроектов территориального развития – следствие организационно-институциональных, информационных трансформаций хозяйственного пространства глобальной экономической системы. Хотя территориальность в широком смысле присуща всем стратеги-

ческим инициативам и, в первую очередь, целевым программам развития территорий, это не исключает потребности выделения класса собственно территориальных мегапроектов, обладающих некоторыми характерными признаками. Во-первых, цели, задачи, область действия мегапроектов распространяются на значительную по масштабам территориальную зону (страну, округ, группу регионов и т.д.). Во-вторых, целевая ориентация мегапроекта связана с решением комплексной проблемы системного характера, направленного на обеспечение оптимальных параметров устойчивого, конкурентоспособного, безопасного и сбалансированного развития социально-хозяйственной системы того или иного иерархического уровня.

Данный факт связан с тем, что происходит процесс экономического районирования, когда экономический процесс «выхватывает» из территории или административного района определенную часть, которая им затронута. В результате либо изменяется административное районирование, либо появляются органы, позволяющие координировать деятельность на интересующей территории.

Реальные экономические процессы происходят вокруг либо городских агломераций (Москва, Париж и т.п.), либо транспортных магистралей (Транссиб), либо крупных географических объектов, например, рек¹. Подобные примеры развития территорий, объединенных рекой или другими географическими объектами, существуют во всем мире, например, в США, а именно – в зоне реки Теннесси и в регионе гор Аппалачи.

Для России изучение зарубежного опыта территориального мегапроектирования может быть полезным, поскольку это ценный, в первую очередь практический, опыт целевой трансформации и интеграции функций экономического пространства, территорий, связанных общими проблемами.

Американский опыт реализации мегапроектов территориального развития. Администрация реки Теннесси (TVA, Администрация) – это федеральная корпорация, то есть открытое акционерное общество или публичная корпорация (public corporation), а также крупнейшая государственная компания по поставкам электроэнергии. Администрация реки Теннесси была учреждена Конгрессом США в 1933 г., главным образом в целях снижения вреда от наводнений, улучшения навигации на реке Теннесси, производства электроэнергии, а также поддержки сельскохозяйственного и промышленного развития в регионе. Корпорация работает для достижения своей главной задачи – стимулирования экономического развития в регионе, которые охватывает долина реки Теннесси.

¹ Щедровицкий П. Реальные границы // Деловая газета «Взгляд». 11.03.2013. Электрон. текстовые дан. Режим доступа: <http://vz.ru/opinions/2013/3/11/623836.html>.

За счет тесного сотрудничества с властями штатов, коммун, дистрибьюторов энергии и потребителей, которые обслуживаются непосредственно, департамент экономического развития Администрации стремится улучшить жизнь тех, кто живет и работает в регионе реки Теннесси. Поддержка в долине реки Теннесси идет по следующим направлениям: сохранение низких цен на электричество в регионе, что позволяет привлекать новые предприятия; сотрудничество с местными жителями в коммунах в рамках подготовки к открытию бизнеса; предоставление услуг и финансовых ресурсов, включая инвестирование в новые и развивающиеся предприятия, помощь в выборе площадки для размещения производства, техническое содействие, а также особая поддержка сельского и малого бизнеса; обеспечение местным властям и властям штатов, входящих в долину реки, ежегодных выплат, равных уплаченным налогам на развитие образования, строительство дорог и прочие инфраструктурные объекты; предоставление грантов для Региональной комиссии Аппалачей для помощи в развитии региона, относящегося к зоне гор Аппалачей.

В целом политика по экономическому развитию сконцентрирована на трех основных сферах: привлечение новых предприятий; сохранение и удержание существующих компаний в регионе; подготовка и содействие в открытии новых предприятий.

Семь лет подряд корпорация, по мнению журнала Сайт Селекшн (Site Selection), является одной из лучших организаций, способствующих экономическому развитию. Посредством Инвестиционной инициативы Администрации долины Администрация позволила своим партнерам по экономическому развитию создать или сохранить более 48 тыс. рабочих мест и привлечь более 5,9 млрд долл. капитальных инвестиций¹. Несмотря на небольшие продажи электричества и полученные в 2012 г. доходы, обусловленные относительно мягкой зимой и спадом в экономике, корпорация улучшила свою финансовую ситуацию и снизила операционные расходы и расходы на содержание. Чистый доход составил 60 млн долл. для реинвестирования из 11,2 млрд долл. доходов².

Администрация реки Теннесси накопила ценный опыт улучшения качества жизни и экономического благополучия населения и бизнеса в зоне ее деятельности. В течение ряда лет, по мере изменения ситуации, корпорация менялась вместе со временем, уточняя свои инструменты работы и восприятие ситуации для того, чтобы лучше реализовывать свои страте-

¹ Tennessee Valley Authority. Key Topic – 2011 Performance. Retrieved 21.11.2013 from http://www.tva.gov/news/keytopics/2012_perf.htm.

² Там же.

гические задачи: доступное электричество; развитие промышленности и сельского хозяйства; защита окружающей среды; комплексное управление речной системой; технологические инновации¹. В то время как стратегическая цель корпорации сохранялась, деловая среда, в которой она функционировала, изменялась. Принимая во внимание новые экономические условия, более жесткие стандарты охраны окружающей среды, необходимость модернизировать свои производственные мощности в связи с меняющимися потребностями клиентов, корпорации пришлось уточнить свое стратегическое видение будущего².

В августе 2010 г. совет директоров Администрации принял новый вариант своей миссии, которая должна помочь корпорации и стране двигаться к безопасному и экологически чистому энергетическому будущему, полагаясь на ядерные мощности, а не на уголь. В рамках обновленной стратегии корпорация планирует стать лидером страны к 2020 г. в следующих сферах: в улучшении качества воздуха; в производстве ядерной энергии; в энергоэффективности.

Документ, определяющий цели корпорации, был принят еще в 1983 г. и предусматривает анализ затрат и результатов инвестиционных проектов по следующим направлениям: развитие национальной экономики, рост качества окружающей среды, стимулирование регионального развития, решение социальных проблем. В зависимости от целевых ориентиров допускаются различные соотношения «затраты – результаты», «издержки – выгоды». То есть корпорация выполняет не только традиционные коммерческие функции, но и важные государственные функции, связанные с эффективным перераспределением доходов для достижения общенациональных целей.

Характерной особенностью деятельности является наличие стратегического плана по развитию данной территории, а также комплексного подхода к решению задач, основными из которых являются: улучшение ситуации с безработицей и доходами на душу населения с целью достижения уровня, среднего по стране; повышение конкурентоспособности населения; развитие и улучшение региональной инфраструктуры; построение системы автодорог территории с целью уменьшения географической изоляции данной зоны³.

¹ Tennessee Valley Authority. About TVA. TVA's Mission and Vision. Retrieved 21.11.2013 from <http://www.tva.com/abouttva/vision.htm>.

² Там же.

³ Appalachian Regional Commission. About ARC. ARC Projects. Retrieved 23.11.2013 from <http://www.arc.gov/about/ARCProjects.asp>.

Таким образом, корпорация является гибкой, адаптирующейся к ситуации структурой, отвечающей вызовам времени и имеющая точно определенные цели развития. Из опыта Администрации реки Теннесси России можно позаимствовать следующие аспекты: ставить четкие, конкретные цели; ориентироваться на перспективные технологии (энергосбережение); поддерживать предприятия в регионе функционирования за счет повышения своей социальной ответственности.

Региональная комиссия гор Аппалачей является региональным экономическим агентством развития, которое представляет объединение (ассоциацию) федеральных властей, представителей властей штатов и местных администраций. Ее основная цель – быть стратегическим партнером и защитником устойчивого развития и экономического развития в зоне гор Аппалачей¹.

Данная организация была основана в 1965 г. на основе акта Конгресса и состоит из губернаторов 13 штатов, входящих в зону гор Аппалачей, и федерального сопредседателя (координатора), представляющего федеральные власти. Каждый губернатор назначает заместителя, который контролирует программы региона и помогает тем, кто ищет помощи в их рамках. Интересы штатов в рамках комиссии реализуются при помощи представителей в Вашингтоне, нанимаемых правительством штатов. В середине 1960 гг. Конгресс принял законодательные акты, которые должны были помочь решить проблему постоянной бедности и растущих экономических различий в зоне гор Аппалачей. На тот момент времени 30% населения региона жили в бедности, доход на душу населения был на 23% ниже, чем в среднем по США, высокая безработица и жесткие условия жизни заставили более 2 млн чел. покинуть регион в поисках работы². Но, несмотря на прогресс, регион гор Аппалачей все еще не может считаться экономически успешным регионом, как другие зоны страны³.

Каждый год Региональная комиссия гор Аппалачей предоставляет финансирование для нескольких сотен проектов в этой зоне в таких сферах, как развитие бизнеса, образования и переподготовки, телекоммуникаций, инфраструктуры, строительство жилья и систем передвижения, развитие инфраструктуры, развитие экспорта и торговли и т.д. Эти проекты создают новые рабочие места, помогают совершенствовать местные системы водоснабжения и водоотведения, улучшают оснащенность школ, расширяют

¹ Appalachian Regional Commission. About ARC. ARC Members, Partners and Staff. Retrieved 23.11.2013 from <http://www.arc.gov/about/ARCMembersPartnersandStaff.asp>.

² Appalachian Regional Commission. About ARC. ARC History. Retrieved 22.11.2013 from <http://www.arc.gov/about/ARCHistory.asp>.

³ Appalachian Regional Commission. Appalachian Region. Retrieved 22.11.2013 from http://www.arc.gov/appalachian_region/TheAppalachianRegion.asp.

доступ к системе здравоохранения, помогают местным территориальным сообществам в сфере стратегического планирования, а также помогают в техническом и управленческом плане новым предприятиям. Специальные фонды предусмотрены для регионов, находящихся в плохом экономическом состоянии.

Региональная комиссия развивает экономику региона посредством Инициативы Регионального развития Аппалачей, которая представляет собой партнерство между комиссией и десятью федеральными агентствами, которые имеют целью взаимодействовать с местным населением и органами власти для того, чтобы им облегчить доступ к федеральным программам.

Региональная комиссия Аппалачей присуждает гранты и контракты из фондов, выделяемых ежегодно комиссии Конгрессом. Гранты выдаются местным властям или местным агентствам, а также государственным юридическим лицам (таким как организации экономического развития), а также некоммерческим организациям (такие как школы или организации, которые строят дешевое жилье). Контракты предоставляются за исследования по темам, которые непосредственно влияют на экономическое развитие в регионе гор Аппалачей¹.

За время действия программы благосостояние населения данной территории заметно выросло. Правда, не все эксперты считают этот социально-экономический эффект прямым следствием реализации программы, отводя более значимую роль внешним благоприятным факторам. Однако трудно отрицать, что именно в процессе программы «Аппалачи» осуществлялось широкое строительство автодорог, активно применялись новые методы и инструменты улучшения качества окружающей среды (водных источников, лесов, почв) и состояния социальной сферы (здравоохранение, образование и т.д.). Поэтому не удивительно, что на общенациональной конференции, посвященной проблемам регионального экономического развития, ее участниками была дана высокая оценка деятельности Аппалачской региональной комиссии, а также было рекомендовано тиражировать этот опыт решения междуштатных проблем на другие проблемные территории.

Опыт работы Администрации гор Аппалачей интересен тем, что в ее рамках ставятся социальные цели – устранение бедности, создание рабочих мест, обучение населения. При этом составной частью проектов, финансируемых за ее счет, является инфраструктура и диверсификация име-

¹ Appalachian Regional Commission. Grants and Funding. Retrieved 23.11.2013 from <http://www.arc.gov/grants>.

ящейся экономической специализации. Неотъемлемой частью планирования является экономическая оценка не только региона, но и более мелких территориальных единиц. Данная модель может быть использована для депрессивных и проблемных регионов, например, Северного Кавказа или Дальнего Востока России.

Планы модернизации эпохальных инфраструктурных мегапроектов России. В начале – второй половине XX века в России было реализовано несколько крупномасштабных территориальных проектов, среди которых особо выделяются два – строительство Транссибирской магистрали и освоение хозяйственной зоны Байкало-Амурской магистрали. Механизмы реализации этих проектов хотя и различались по принципам функционирования, но оказались устойчивыми к флуктуациям, государство гарантировало ресурсное обеспечение проектов, а негативные последствия возмещались за счет бюджетных средств.

Решение о строительстве Транссибирской магистрали было изначально связано с геостратегическими интересами царской России. Однако этот мегапроект оказался средством для решения не только военно-политических проблем, но и экономических задач хозяйственного освоения масштабных, богатых природными ресурсами территорий Западной Сибири. Это в дальнейшем повлияло на коррекцию генеральной цели проекта: когда транзитные потоки по Транссибу оказались меньше планируемых, приоритетность целей стали связывать с освоением «региона Транссиба». Это повлекло за собой заметный рост производительных сил Сибири, что осложнялось невысокой провозной способностью магистрали, однако эту проблему удалось решить за счет двух последовательных реконструкций в ходе самого строительства – в 1898¹ и 1903 гг.

Строительство Байкало-Амурской магистрали – это первый этап масштабной программы экономического развития Восточной Сибири и Дальнего Востока России, связанный с созданием в этой зоне нового промышленного района, строительством новых городов и поселков. В 70-х гг. хозяйственное освоение БАМа позиционировалось как важнейшая задача пространственного развития страны, связанная с формированием нового индустриального пояса на Ближнем Севере, взаимодействующего с первым поясом, созданным вдоль Транссиба. И все же большинство ученых оценивают мегапроект БАМ как неуспешный. Но следует напомнить, что БАМ – это только один из четырех крупномасштабных проектов программы развития Сибири, включающей также Урало-Кузнецкий, Ангаро-Енисейский проекты, программу формирования Западно-Сибирского нефтега-

¹ Уже к 1908 г. проект Транссиб стал рентабельным.

зового комплекса и собственно проект непосредственного хозяйственного освоения зоны БАМа.

В 1953–1974 гг. непосредственно на магистрали строительные работы не проводились. И лишь после того, как мегапроект БАМ был включен в 1974 г. в план XX-й пятилетки, он был «реанимирован», но сами проектно-изыскательские работы осуществлялись несколько раньше. Это было связано с обострением советско-китайских отношений во второй половине 60-х гг., что определило приоритетность военной цели создания БАМа как рокадной железной дороги. Другая цель БАМа была транзитно-стратегической, ему отводилась роль нефтевозной дороги в страны Азиатско-Тихоокеанского региона¹.

Стоимость мегапроекта БАМ оценивается в 18 млрд руб., или порядка 10 млрд долл. (в ценах и по курсу 1991 г.). Если же учитывать поправку на инфляцию, то, по приблизительным подсчетам, реализация этого мегапроекта обошлась бюджету СССР почти в 20 млрд долл.² По некоторым оценкам, БАМ стал самым дорогим инфраструктурным проектом в истории СССР. По оценке Е. Гайдара, затраты на этот мегапроект превосходили планируемые в 4 раза. При этом строительство БАМа заняло 12 лет³.

Механизм реализации мегапроекта БАМ, несмотря на все его недостатки, был организационной иерархией мобилизационного типа, и первое лицо этой иерархии наделялось не только правом распоряжения государственными ресурсами в рамках установленных лимитов, но и правом от имени первого лица государства привлекать в проект необходимые дополнительные ресурсы в обход бюрократической распределительной системы (так же, как и при реализации мегапроекта Транссиб).

Таким образом, исторический опыт показывает, что факторами успешности реализации эпохальных инфраструктурных мегапроектов России являлись: высокий уровень компетентности специалистов, емкий научный задел, глубокие и масштабные предпроектные исследования и прогнозы, выделенные в самостоятельный этап, сочетание плановых и рыночных принципов, эффективность института развития в форме государственно-частного партнерства, высокая транспарентность, активное общественное участие, курирование процесса реализации на всех стадиях жизненного цикла

¹ См.: Кибалов Е.Б., Кин А.А. Проблема учета фактора неопределенности при оценке ожидаемой эффективности крупномасштабных инвестиционных проектов. Регион: экономика и социология. 2007. № 3; Митрофанова И.В., Жуков А.Н. Инфраструктурные мегапроекты Транссиб и БАМ: второе рождение // Вестник Южного научного центра РАН. 2014. Т. 10, № 1.

² Что отчасти сопоставимо с расходами на подготовку к олимпийским Играм в г. Сочи в 2014 г.

³ Быков П. Давно такого не было // Эксперт. 2014. №7. С. 14–15.

проекта в лице «главного стейкхолдера», единый фондодержатель, что позволяло избегать возможных бюрократических препон и оперативно вносить необходимые коррективы.

В последние три года интерес к планам модернизации Транссиба и БАМа возрос. При строительстве Транссиба 2.0 демографические и градостроительные аспекты будут ведущими, что приводит к необходимости в качестве центральной категории транспортно-железнодорожного развития страны принять понятие коридора развития, по стратегическому же замыслу Транссиб трансформируется в скоростной международный транспортный коридор.

Устойчивое развитие регионов Дальнего Востока и Забайкалья, решение важных федеральных и региональных задач по использованию ресурсного, промышленного и транзитного потенциала востока страны во многом связано сегодня с реализацией комплексного инфраструктурного проекта реконструкции БАМа. Но сохраняет свою остроту и актуальность проблема точной оценки запасов полезных ископаемых в зоне, без чего планировать развитие капиллярной инфраструктуры, примыкающей к БАМу, крайне затруднительно. В результате модернизации на базе регионов БАМа станет возможным создать новый промышленный район, основанный на добыче и переработке минерального сырья и развитии энергетики. Причем речь идет не о реконструкции БАМа, а именно о развитии зоны БАМа со всей сопутствующей инфраструктурой.

Для современных инфраструктурных мегапроектов актуально применение такого инструмента, как «контракты жизненного цикла» (КЖЦ). КЖЦ – это договор, согласно которому исполнитель берет на себя весь комплекс работ на создаваемом, а потом и обслуживаемом объекте. В рамках применения модели КЖЦ исполнитель заинтересован в том, чтобы использовать при строительстве передовые технологии и строить качественно, что позволит ему в дальнейшем экономить на эксплуатации и ремонте объекта. В этом случае исполнитель проекта сам считает свои приведенные затраты и управляет ими. Поэтому еще при проектировании он начинает подбирать варианты, исходя из стоимости эксплуатации, а не цены покупки. По модели КЖЦ в договоре прописываются не материалы, из которых нужно строить, а конечные характеристики объекта. Зарубежный опыт показывает, что применение модели КЖЦ позволяет примерно на 30% сократить затраты на строительство и последующую эксплуатацию объектов, возведенных в рамках инфраструктурных проектов.

Причины ребрендинга российского мегапроекта «Урал промышленный – Урал Полярный». Мегапроекты «Урал промышленный – Урал полярный», «БЕЛКОМУР», «Комплексное развитие Нижнего Прианга-

рья», «Комплексное развитие Южной Якутии» и др. по замыслу разработчиков направлены на создание в проблемных российских регионах и округах нового экономического каркаса, формирование предпосылок для динамичного развития Сибири и Дальнего Востока.

Так, в «Стратегии социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 гг.» мегапроект «Урал Промышленный – Урал Полярный» («УП–УП») был заявлен в качестве главного направления ее реализации. «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.

Планировалось, что разработка месторождений Полярного и Приполярного Урала позволит полностью заместить импорт всего объема хромовых руд марганцем, железом, фосфоритами. В результате реализации проекта планировалось создать более 50 новых предприятий, 66 тыс. дополнительных рабочих мест в горнорудной промышленности, на транспорте, 3 тыс. – в лесной отрасли, 3,5 тыс. – в нефтедобыче.

Реализация мегапроекта «УП–УП» призвана была сформировать 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. Поэтому в 2006–2010 гг. мегапроект «УП–УП» 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 РФ¹.

В 2006–2011 гг. структура управляющей компании уральского мегапроекта формировалась на принципах государственно-частного партнерства. Регионы Уральского ФО вошли в состав акционеров. Корпорация «УП–

¹ См. подробнее: Митрофанова И.В., Жуков А.Н. Проблемы Уральского территориального мегапроекта // Общество и экономика. 2012. № 9.

УП» существует с 2006 г., но реальные объекты появились только в 2011 г. В 2006–2009 гг. управляющая корпорация ничем, кроме подготовки проектной документации, не занималась. Было создано больше десятка дочерних предприятий, которые были устойчиво убыточными. С 2010 г. все локальные проекты, осуществлявшиеся в рамках общей концепции, выделили в отдельные блоки – транспортный, горнорудный и энергетический. В феврале 2012 г. было принято решение о преобразовании ОАО «Корпорация Урал Промышленный – Урал Полярный» в ОАО «Корпорация Развития».

Транспортный и геологоразведочный блоки мегапроекта изначально были тесно взаимосвязаны. Базу уральского мегапроекта разрабатывал Западно-Сибирский научно-исследовательский геологоразведочный нефтяной институт. Но месторождения, на геологическую разведку которых было потрачено 8 млрд рублей, оказались «сказками Бажова». Картина множества месторождений, соединенных железнодорожными ветками с промышленными предприятиями, новыми рабочими поселками и энергетическими объектами, нарисованная руководством «Корпорации Урал Промышленный – Урал Полярный», осталась на бумаге. В результате затратных геологоразведочных работ по проверке прогнозных запасов горнорудного сырья стало очевидно, что прогнозы были не компетентными и сильно преувеличенными.

К 2010 г. экономические расчеты дали грузовую базу для первой магистрали всего 5 млн тонн из необходимых для ее загрузки 25 млн тонн. Поэтому от строительства широко разрекламированной главной магистрали мегапроекта – железнодорожного пути вдоль восточных склонов Уральского хребта между станциями Полуночная и Обская – было решено отказаться. Сегодня Корпорация развития сосредоточилась на строительстве пути Обская – Коротчаево (Северный широтный ход (СШХ)). Это часть недостроя советских времен – Трансарктической магистрали. 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 тонн.

Ребрендинг ОАО «Корпорация УП–УП» был связан не столько с расширением направлений ее деятельности, сколько с отходом от изначального содержания мегапроекта «УП–УП», что привело к ребрендингу. Ее преемник ОАО «Корпорация Развития» трансформировалась в сервисную компанию по обслуживанию топливно-энергетического комплекса Западной Сибири, по строительству инфраструктурных объектов – транспортных, энергетических и социальных (жилье, детские сады, автомобильные дороги и т.д.).

Стратегически значимый уральский мегапроект по освоению природных запасов Полярного Урала за 6 лет своей реализации превратился в кон-

гломерат локальных инвестиционных проектов самой различной тематики – от оптоволоконной связи до переработки куриных яиц. Он не связан единой концепцией локальных инвестиционных проектов, что многократно ослабило совокупный интеграционный эффект от его реализации.

В 2006 г. «УП–УП» был провозглашен партийным проектом на съезде партии «Единая Россия», в 2011 г. правительство РФ исключило его из числа приоритетных.

Драйверы экономического роста и «белые слоны» олимпийского мегапроекта «Сочи 2014». Решение о проведении в г. Сочи XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. было принято 04.07.2007 г. на сессии МОК в Гватемале. Вся дальнейшая деятельность ГК «Олимпстрой» была основана на реализации «Программы строительства олимпийских объектов и развития города Сочи как горноклиматического курорта», в рамках которой велось проектирование, возведение новых сооружений, реконструкция существующих, организовывалась эксплуатация объектов.

Есть множество примеров того, как олимпийские игры кардинально меняли образ города-организатора, его инфраструктуру и экономику. Но вся история международного олимпийского движения показывает – влияние игр полностью проявляет себя только через 3–5 лет, а отдельные долгосрочные эффекты – через 10 и более лет.

Сегодня очевидно, что Россия успела полностью подготовить все объекты к сочинской Олимпиаде. Для нашей страны – это крупнейший международный инвестиционно-строительный проект, аналогов которому не было несколько десятилетий, потребовавший миллиардных инвестиций на проектирование и создание инфраструктуры, строительство, эксплуатацию спортивных объектов и обеспечение безопасности. Так, общий объем инвестиций в сочинский мегапроект оценивается в 1,6 трлн руб. (51 млрд долл.), что, однако, не беспрецедентно (стоимость игр в китайском Пекине – 45 млрд долл.). Кроме того, порядка 80% этой суммы было инвестировано в инфраструктурное развитие г. Сочи и Краснодарского края. При реализации инфраструктурных объектов большая доля средств была вложена частными инвесторами в сооружение спортивных объектов.

Опыта одновременной реализации сразу нескольких сотен проектов в одном городе страны до сих пор в России не было. По олимпийским меркам г. Сочи тоже выглядел более чем не подготовленным, а в Краснодарском крае не было ни одного спортивного объекта олимпийского уровня: ледовых дворцов, горнолыжных трасс, трамплинов и т.д.; лишь несколько гостиниц хорошего уровня; недостроенный аэропорт. Именно поэтому общие затраты на олимпийский мегапроект «Сочи 2014» не вполне кор-

ректно сравнивать с предыдущими олимпийскими столицами, так как сам масштаб работ несопоставим.

Именно поэтому на стадии реализации олимпийского мегапроекта львиная доля инвестиций была вложена в инфраструктуру: отремонтировано 260 км дорог, завершено строительство объездной дороги; был реализован главный проект транспортной программы в самом Сочи – дублер Курортного проспекта, 9 из 20 км которого проходит в тоннелях (83 млрд руб.); построена уникальная для России совмещенная скоростная автомобильная и железная дорога, связавшая Красную Поляну с Сочи, протяженностью в 48 км и пропускной способностью 8500 чел/час (284,5 млрд руб.); реконструирован сочинский аэропорт (14 млрд руб.), а его пропускная способность выросла в 2 раза (до 2500 чел/час).

Глобальной модернизации подверглась энергосистема г. Сочи, износ которой достигал 70%: было возведено более 50 объектов, из них самые масштабные – Адлерская ТЭС (360 МВт) и Джубгинская ТЭС (180 МВт); был протянут газопровод Джубга – Сочи длиной 170 км, из которых 150 км проходят по дну Черного моря.

В городе была полностью модернизирована система канализации: сооружены новые канализационные коллекторы и новые Бзугинские очистные сооружения, мощнее прежних в 3 раза; построен новый глубоководный выпуск, уходящий в море более чем на 2 км; возведен новый мусоросортировочный завод в г. Хоста. Олимпийское наследие г. Сочи – а это более 400 объектов инфраструктуры – драйверы социально-экономического развития как на региональном, так и на мезоуровне национальной хозяйственной системы¹.

Однако остается самая болезненная для всех олимпиад проблема – это «белые слоны», то есть объекты, дальнейшая эксплуатация которых проблематична и туманна. И в России о программе постолимпийского использования объектов сочинского олимпийского мегапроекта тоже задумались, но, увы, всего год назад.

Кстати, ГК Внешэкономбанк (ВЭБ) как самый крупный кредитор олимпийского строительства выдал олимпийских кредитов на 241 млрд руб., из них 165 млрд было обеспечено гарантиями ГК «Олимпстрой». Между тем гарантийный фонд «Олимпстроя» не превышает 30 млрд руб. Но как любой банк ВЭБ не финансировал, а именно кредитовал инвесторов на коммерческих условиях. Поэтому все заемщики – инвесторы олимпийского мегапроекта ежегодно платят проценты из расчета 9–12% годовых по этим кредитам и обязаны вернуть их ВЭБу. Ситуация усугубляется неясны-

¹ См.: Шукин А. Научились делать мегапроекты // Эксперт. 2014. № 7.

ми перспективами использования и обслуживания «белых слонов» в виде гигантской инфраструктуры сегодня, а возвращать кредиты надо.

Прецеденты уже есть: с весны 2013 г. ведется судебная тяжба между компанией «Базовый элемент» (Базэл) (владелец Имеретинского порта) – одним из таких «белых слонов», ГК «Олимпстрой» и ВЭБом. «Базэл» подал иск к ВЭБу с требованием изменить условия погашения кредита, привлеченного на строительство порта, мотивировав это тем, что обещанного ГК «Олимпстрой» грузопотока через порт обеспечено не было, порт терпит убытки, а значит, не может выполнять кредитные обязательства. ВЭБ подал встречный судебный иск к Имеретинскому порту в связи с тем, что порт не возвращает банку кредит.

Однако Имеретинский порт – не единственный убыточный «белый слон» сочинского олимпийского мегапроекта. Нерентабельных сооружений не менее восьми: бобслейная трасса, трамплин, горнолыжный курорт Роза Хутор и др. Кроме того, пока непонятно, как будут возвращаться средства, потраченные на строительство жилой и рекреационной недвижимости¹. Возникает опасность, что в результате все риски, связанные с возвратом бюджетных средств, выделяемых на олимпийские объекты, фактически будут перенесены на плечи государства, поскольку дефолты инвесторов недопустимы².

Так, неизбежны проблемы с объектами прибрежного кластера, где построено 6 ледовых арен, что для г. Сочи, где зимние виды спорта не столь популярны, мягко говоря, многовато. Ранее планировалось, что арены будут демонтированы и перевезены в другие регионы, но, как оказалось, из-за особенностей фундаментов транспортировать возможно только одну из них, а именно тренировочную хоккейную арену, она переедет в Ставропольский край.

Три объекта изменят назначение: конькобежный дворец преобразуется в выставочный центр, Медиацентр – в торговый центр, арена для керлинга – в спортивно-развлекательный комплекс; управлять ими будут их инвесторы.

Остальные объекты прибрежного кластера возьмет на баланс Министрство спорта РФ, они будут использоваться как площадки для соревнований и тренировок. По прогнозам, эксплуатация олимпийских объектов

¹ См.: Мерешко Н. Старт олимпийских судов // Эксперт. 2013. № 45.

² См.: Лейбин В. Олимпиада будет. Шесть объектов олимпийского парка: что после? // Русский репортер. № 44 (322). 07.11.2013. Электрон. текстовые дан. Режим доступа: http://expert.ru/russian_reporter/2013/44/olimpiada-budet/ (дата обращения 23.11.2013); Товкайло М. Инвесторы Олимпиады выставили властям ультиматум // Vedomosti.ru. 01.11.2013. Электрон. текстовые дан. Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/sochi-2014/news/18259081/ultimatum-iz-sochi> (дата обращения 13.11.2013).

будет стоить государству 2,5–4 млн руб. в год и для снижения издержек, например, дорогой в эксплуатации Большой ледовый дворец планируется переоборудовать в велотрек.

Еще один «белый слон» – стадион «Фишт» (на 40 тыс. мест). Дело в том, что в самом г. Сочи нет футбольной команды даже второго российского дивизиона. В 2018 г. там планируется проводить матчи чемпионата мира по футболу, пока же городская администрация будет пытаться загрузить стадион «спортивно-концертными» мероприятиями.

В горном кластере часть объектов также попадет в ведение Министерства спорта РФ, например, санно-бобслейная трасса. Это позволит нашим спортсменам тренироваться не в Европе, как раньше, а в России. Судьба же комплекса трамплинов тоже пока не решена.

«Роза хутор» и газпромовская «Лаура», самые прибыльные из олимпийских объектов, будут работать как горнолыжные курорты. Однако сегодня непонятно, способны ли многочисленные отели г. Сочи и горнолыжные курорты стать окупаемыми в условиях, когда рынок переполнен, а владельцы большинства объектов пытаются зависить их классность и продавать бизнес-класс по цене *de luxe*.

Однако недавно активно начала обсуждаться идея, которая может помочь «олимпийским должникам»: государство должно разрешить сделать в Красной Поляне игорную зону высокого уровня. Но пока государство не готово ее серьезно обсуждать, а будет попытаться заработать на спорте и туризме. Пока сложно рассчитывать на то, что субтропический г. Сочи станет центром зимнего спорта, да и государство не анонсировало свои планы будущих затрат на промоутирование города, и если в кратко- и среднесрочной перспективе этого не произойдет, высока вероятность, что идея создать игорную зону вновь станет актуальной¹.

Поэтому в целом пока сложно говорить об окупаемости возведенных инфраструктурных объектов, спортивных сооружений ограниченного использования, однако вполне очевидно, что потребуются значительные расходы на их содержание. В то же время ряд объектов – гостиничные комплексы, спортивные сооружения массового использования имеют разумные, экономически обоснованные сроки окупаемости, при условии, что главным лейтмотивом развития г. Сочи должен стать туризм, разумеется, если местные власти будут уделять этому больше внимания.

¹ См.: Лейбин В. Олимпиада будет. Шесть объектов олимпийского парка: что после? // Русский репортер. № 44 (322). 07.11.2013. Электрон. текстовые дан. Режим доступа: http://expert.ru/russian_reporter/2013/44/olimpiada-budet/ (дата обращения 23.11.2013); Шуйкин А. Научились делать мегапроекты // Эксперт. 2014. № 7.

На самом деле не вполне ясно, насколько четко можно вообще спланировать отдачу от такого специфического, грандиозного и амбициозного мегапроекта в свободной экономической среде. Однако если государство все же намерено полноценно участвовать в экономической жизни страны и ее регионов, оно должно делать это более точно.

Конечно, еще долго будут сохранять свою силу поводы для критики экономических, скажем так, последствий олимпийского мегапроекта «Сочи 2014»: непродуманная концепция постолимпийского использования объектов, не транспарентность в распределении архитектурных и строительных подрядов, откаты, коррупция, порядковый рост стоимости объектов и др. Но этот бесценный, на наш взгляд, опыт необходимо изучить во всех деталях, чтобы не повторить и минимизировать просчеты при реализации другого, уже стартовавшего грандиозного мегапроекта – чемпионата мира по футболу 2018 г.

Таким образом, российский и зарубежный опыт показывает, что: 1) мегапроекты призваны стать ключевыми пунктами, точками бифуркации территориального развития, открывающие возможность альтернативного выбора, при условии своевременного выявления возможных рисков; 2) мегапроекты, в отличие от финансовых инвестиций, обладают проактивным потенциалом, ориентированы на конкретный материальный результат, который должен оказать существенное пролонгированное влияние на преобразование экономического пространства.

Сами же процессы разработки и реализации территориальных мегапроектов предполагают: масштабные предплановые исследования, компетентность разработчиков и исполнителей, эффективность новых и активность традиционных институтов развития, конвергенцию государственных и частных интересов, публичность, гласность, транспарентность, активное использование краудсорсинговых технологий, значимый общественный и интегральный эффект.
