

Александр Рац



# ГОНКА ЗА ГОРИЗОНТОМ

Александр Рац

# Гонка за горизонтом

2024

УДК 82-3  
ББК 84-4  
Р27

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Рац Александр**

Р27 Гонка за горизонтом / Александр Рац. — [б. м.] : [б. и.], 2024. — 418 с.  
[б. н.]

Книга для людей, интересующихся планированием и реализацией общественно значимых проектов. Описана история создания инновационной особой экономической зоны «Дубна» и особых экономических зон в России в целом. Даются описания проектов антикризисного управления. На примерах проекта создания туристических объектов у озера Лебяжье в Дубне и других проектов анализируются вопросы роли государства и общественности в формировании климата доверия и принятии управленческих решений при их реализации.

**УДК 82-3**  
**ББК 84-4**

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
Введение .....	7
<b>Часть первая</b> .....	<b>9</b>
Глава 1. Кризис .....	11
Глава 2. Технополис «Дубна» .....	32
Глава 3. Университет «Дубна» .....	67
Глава 4. Наукограды .....	101
Глава 5. Российский центр программирования .....	109
Глава 6. Особая экономическая зона .....	129
Глава 7. Кластер ядерно-физических и нанотехнологий ..	292
<b>Часть вторая</b> .....	<b>297</b>
Глава 8. Уроки кризисного управления .....	299
Глава 9. Другие проекты .....	322
<b>Часть третья</b> .....	<b>335</b>
Глава 10. Общественные дискуссии .....	337
Глава 11. Уровень доверия и экономика .....	362
<b>Часть четвертая</b> .....	<b>373</b>
Путевые заметки .....	375
Заключение .....	417



## ПРЕДИСЛОВИЕ

25 лет назад законодательно появились первые наукограды России – территории, на которых наука и инновации являются смыслом их существования. И хотя история создания и развития таких территорий в нашей стране насчитывает уже много десятилетий (от первых «шарашек» до построенных с нуля в последние годы новых Федеральных территорий), осмысление конкретного опыта их создания и логики развития имеет очень важное значение для наших дней, когда вопросы обеспечения технологического суверенитета страны носят экзистенциальный характер. Ведь наукограды (в широком смысле этого слова) создавались именно для решения таких задач. И наукоград Дубна – один из самых ярких примеров успешной реализации такого проекта.

Нередко и с удовольствием приезжая в Дубну, всякий раз обнаруживаю что-то новое и интересное. Немало знаю о постсоветской истории Дубны, в том числе и от автора этой книги. Тем не менее, прочтя книгу, узнал для себя много нового и интересного не только про Дубну, но и про историю развития науки и инноваций в нашей стране: о том, как большая история страны делается конкретными людьми в конкретном месте.

О чем эта книга? О том, как небольшому городку в сложные времена сохранить свою идентичность. О проектном подходе к развитию поселений и разных аспектов жизни внутри поселений. О попытках сочетания интересов и возможностей властей и предпринимателей. О взгляде на инновации со стороны территории, где такие инновации рождаются. О широком поле возможностей для достижения цели, которое открывается перед Вами всякий раз, когда Вы вдруг осознаете, что есть Ваша цель. И еще это – про программный подход к развитию территории как инструмент объединения усилия разных людей и организаций.

Эта книга – не придуманная история. Автор пишет о проектах, участником или руководителем которых был он сам. О том, что развитие наукограда невозможно без осознания местным сообществом целей и задач такого развития, достижения консенсуса вокруг этих целей, создания команды единомышленников, способной решать такие задачи.

Для кого эта книга? Точно для всех, кто чувствует себя частью городов науки. Но не только. А также для всех, кто собирается заниматься или уже занимается разработкой и реализацией проектов как способа движения от существующего к желаемому. А те, кому интересна наша постсоветская история, отыщут в книге интересные фрагменты этой истории.

*Виктор Сиднев, Президент Союза развития наукоградов,  
Магистр Игры «ЧТО? ГДЕ? КОГДА?»*

## ВВЕДЕНИЕ

Время от времени приходят в голову вопросы, которые хотелось бы задать уже ушедшему отцу и двум моим дедам, одному — про то, что не успел спросить при жизни, а другому, которого никогда не видел — много про что... Но уже ничего нельзя ни спросить, ни почитать.

Первая мысль взяться написать книгу появилась у меня после рождения шестого внука. Кто-то из этих шестерых может быть тоже когда-то заинтересуется тем, что делал дед.

С другой стороны, написание книги мне самому дало возможность попытаться как-то систематизировать мою и моих коллег проектную деятельность более чем за три десятка лет. Не уверен, что систематизация удалась, так как всё это время я и мои коллеги занимались преимущественно несистемными методами отбора или управления проектами.

Теперь, в период централизации, спрос на несистемные решения много ниже, чем, скажем, в девяностые. Но определенная востребованность всё же сохраняется — жизнь порой ставит задачи, которые в лоб, по правилам, не решить. В этом смысле изложенное в книге вполне может оказаться полезным для тех, кто управляет проектами или хочет этому научиться. Полезным не как инструкция, но как указание на возможность и целесообразность иногда выходить за рамки системных решений.

В последние более тридцати лет я занимался почти исключительно проектами развития наукограда Дубна. Команда, участником которой мне довелось быть, приступила к попыткам решения городских проблем в период кризиса начала 90-х. Особенно сильно этот кризис сказался на сферах науки и технологий и в целом жизни небольших городков, выросших вокруг научных и инженерных центров. Сразу скажу: Дубне удалось успешно реализовать ряд программ, вначале — программ выхо-



да из кризиса, затем — программ развития города. Все эти годы Дубне удавалось оставаться среди мировых лидеров в ядерной физике и разработках ракетной техники. Но и в этих, и других направлениях развития науки и технологий, борьбу за мировое лидерство можно сравнить с непрерывными попытками догнать уходящий горизонт. Успешность этих попыток зависит прежде всего от уровня оснащения организаций науки и технологий, от талантов исследователей и разработчиков. Вместе с тем, история развития науки и технологий второй половины 20 и начала 21 века неоднократно подтверждала, что существенная часть достижений в исследованиях и разработках происходит именно на территориях с высокой концентрацией научно-технологического потенциала. В решении задачи стать такой территорией Дубна, безусловно, среди лидеров в России. На мировом уровне до лидеров, однако, далеко — до горизонта достижений лучших мировых технополисов дотянуться пока не удастся...

Описанное в книге — не итог, но участок маршрута по пути к месту Дубны среди лучших мировых территорий развития науки и технологий. Не история Дубны, но, вероятно, один из пазлов в общем узоре истории города и даже истории страны.

Благодарю всех моих коллег, с кем довелось вместе работать над реализацией проектов, описанных в книге, и еще над множеством проектов, описания которых в книгу не поместились. Прошу прощения у тех, кого здесь не упомянул — ко всем, с кем работал, к результатам их вклада в общее дело отношусь с глубоким уважением.

Благодарю Раису Ивановну Неаполитанскую, Сергея Николаевича Добромыслова, Наталью Валерьевну Спирину за помощь в оформлении книги.

Огромная благодарность Евгению Борисовичу Рябову, Виктору Ивановичу Калитвянскому, Валерию Эдуардовичу Проху, согласившимся стать первыми читателями и критиками книги.

И большое спасибо моей жене Наталье Николаевне за то, что мое участие в описанном в книге стало возможным.

# **Часть первая**

**Город как проект**



## ГЛАВА 1. КРИЗИС

Во второй половине 20-го века кризисы неоднократно становились толчком к развитию территорий науки и технологий.

Вот несколько примеров:

– Основой экономики Сингапура до середины 60-х годов прошлого века была добыча жемчуга. Появление на рынке более дешевого искусственно выращенного жемчуга привело и без того бедную территорию к экономическому кризису. Кризис послужил толчком для поиска других путей зарабатывания средств. Последовали сначала неудачный проект развития судостроения, затем – создание центра нефтехимии на острове Джуронг (валовый продукт этого острова, площадью примерно в половину Дубны, теперь составляет более 150 млрд долларов в год), создание мирового финансового центра и далее – создание парков высоких технологий. Реализация этих проектов привела к тому, что к началу двухтысячных годов средний доход на душу населения в Сингапуре превысил американский. Нечто подобное примерно в тот же период происходило в Объединенных Арабских Эмиратах. Но там нашли нефть. А Сингапур вышел из кризиса и развивался, не имея собственных полезных ископаемых.

– Развитие Кремниевой (Силиконовой) долины в Калифорнии подтолкнул долговой кризис Стэндфордского университета: для погашения задолженности было принято решение принадлежавшие университету земли сдавать в аренду высокотехнологическим компаниям – партнерам университета.

– Побудительным мотивом создания крупнейшего в США технопарка – Исследовательского треугольника Северной Каролины – послужило накопившееся отставание в развитии от других штатов, из-за структуры экономики (деревообработка, текстиль, сельское хозяйство) зарплата в штате в полтора

раза отставала от средней по стране. Выпускники университетов уезжали из Северной Каролины. Создание и последующее развитие технопарка позволило коренным образом изменить ситуацию.

Кризис сыграл важную роль и в развитии Дубны.

К концу 80-х годов Дубна была признанной эффективной территорией развития науки и технологий. Слово «наукоград» тогда еще не придумали, но это был настоящий международный наукоград, где велись фундаментальные научные исследования, проектировались и производились самолеты и ракеты, цифровая электроника. Лучшие выпускники лучших институтов и университетов стремились попасть в Дубну.

Предприятий в то время в городе было немного: Объединенный институт ядерных исследований, авиационный Дубненский машиностроительный завод, ракетное конструкторское бюро «Радуга», приборный завод «Тензор», институт морской гидроакустики НИИ «Атолл» и Центр космической связи составляли основу городской экономики. Остальные небольшие предприятия обеспечивали обслуживание города.

Наиболее известная организация Дубны – Объединенный институт ядерных исследований. Если в Чикаго или в Токио ученый говорил о Дубне, он, скорее всего, имел в виду ОИЯИ. Бюджет Института тогда, как и сейчас, формировался из взносов стран-участниц (сейчас принято говорить «государств-членов»). Преобладающую часть расходов Института финансировал Советский Союз.

Дубненский машиностроительный завод, МКБ «Радуга» и НИИ «Атолл» как предприятия оборонно-промышленного комплекса в полной мере зависели от государственных заказов. Положение приборного завода «Тензор» как производителя систем внутриреакторного контроля атомных электростанций определялось объемом строительства АЭС. Коммерческие доходы обеспечивали функционирование только одного из шести градообразующих предприятий – Центра космической связи. Однако

там работали чуть более 100 человек из примерно 23 тысяч общего количества сотрудников градообразующих предприятий.

Кризис начала 90-х годов происходил во всей стране — перестала работать централизованная система управления народным хозяйством, разрушались кооперативные цепочки, снижались доходы бюджета, наука и оборонная промышленность теряли приоритетные позиции. Чернобыльская авария привела к критическому торможению развития атомной энергетики.

Для Дубны кризис оказался более глубоким и разрушительным, чем для многих других мест, так как город одновременно лишился всех основных источников дохода. Дополнительную опасность представляла существовавшая с момента основания Дубны отраслевая система управления городским хозяйством. Градообразующим предприятиям принадлежали многоквартирные жилые дома, детские сады, дома культуры и спортзалы, магазины, инженерные сети и сооружения, городские дороги. Финансирование всех этих объектов обеспечивали градообразующие предприятия. Поэтому резкое снижение доходов предприятий привело не только к сокращению зарплат и рабочих мест, но и к кризису выживания городской инфраструктуры. При этом какие-то средства на содержание инфраструктурных объектов предприятиям все же приходилось тратить, что усугубляло их и без того незавидное состояние.

Я к тому времени уже 12 лет проработал в НИИ «Атолл». Основная тематика института была связана с созданием протяженных (на много сотен километров) устанавливаемых на морском дне рубежей обнаружения подводных лодок. Работа была интересная. Такого в стране до нас никто не делал. Стояло множество задач с неясными ответами. Моя работа была связана с конструированием подводной части и созданием технологии ее установки на морское дно. Занимался переоборудованием кабельных судов, математическим моделированием процесса укладки гибких протяженных систем и другими интересными задачами. Немало времени провел в Мурманске и на Новой Земле. Решение задач

трехмерного математического моделирования гибких нитей в потоках жидкостей легло в основу моей кандидатской диссертации. В общем, профессиональная жизнь была интересной и до определенного времени казалась перспективной.

В 1989 году, уже как заместитель главного конструктора, я принимал участие в разработке и отвечал за согласование тактико-технического задания для следующей перспективной темы. Впрочем, это мы с товарищами по работе считали тему перспективной. В многочисленных кабинетах пришлось столкнуться с отсутствием заинтересованности как со стороны министерских чиновников, так и со стороны военных, включая специализированные военные институты. Не из-за дефектов предлагаемой темы, а вообще... Мы работали на государство, но государство (в лице конкретных людей, конечно) потеряло интерес к нашей работе. В моем намерении идти в жизни путем специалиста по развитию глубоководной техники появилась первая трещина...

В марте 1990 года состоялись очередные выборы городского Совета депутатов. Впервые — действительно на альтернативной основе. Было интересно. Мы все тогда интересовались политикой. Уже пролилась кровь в Тбилиси, Баку и Вильнюсе... Попробовал пойти в депутаты, не связывая это с планами профессиональной деятельности. Победил случайно — с перевесом в один голос. Однако в суть проблем города пришлось вникать всё глубже...

Осенью 1990 года председатель городского Совета депутатов В. Э. Прох предложил мне перейти работать в горсовет заместителем председателя. Опыт организационной работы у меня к тому времени уже был — благодаря студенческим стройотрядам, институтскому комсомолу, двум годам на посту секретаря парткома НИИ «Атолл». Решение, однако, далось нелегко — было жаль бросать свои «железки» и свой коллектив. Решающую роль сыграло понимание: лучше заниматься тем, что точно кому-то нужно.

Первая важная задача в Совете депутатов — формирование команды. Именно Совет депутатов по действовавшему

тогда распределению полномочий осуществлял основные функции управления городом. Но был еще и исполком. В некотором смысле сохранялось двоевластие. Совместной команды с исполкомом не было, но как правило удавалось договариваться, чтобы решения горсовета исполнялись. Команда руководства Совета первоначально была тандемом: В. Э. Прох и А. А. Рац, впоследствии с иронией, даже иногда с сарказмом, называемым в народе «прохирацией». Даже выстраивание этой небольшой команды потребовало немало усилий – не для преодоления разногласий, но для совместного поиска путей решений. Вопросов было много. Каждый вечер после окончания рабочего дня на обсуждения вдвоем уходило примерно два часа. Постепенно вырисовывались понимание мер по смягчению последствий кризиса, видение последующего развития.

Сформировались направления необходимых действий:

а) освобождение градообразующих предприятий от затрат на содержание инфраструктуры путем передачи жилья и объектов инфраструктуры в муниципальную собственность;

б) поиск дополнительных возможностей для развития градообразующих предприятий;

в) социальная защита людей, потерявших работу;

г) диверсификация экономики, привлечение инвесторов.

По передаче жилья и инфраструктуры было несколько непростых вопросов. Первый: где взять деньги на содержание? Речь шла не только о детсадах и дорогах – значительная часть средств требовалась на содержание жилого фонда, так как квартплата тогда покрывала лишь незначительную часть затрат на содержание жилья. Второй вопрос: отсутствие у города специалистов и структур, способных обеспечить содержание объектов инфраструктуры. Третий: готовность предприятий и их головных министерств к передаче.

Заметная часть объектов инфраструктуры ОИЯИ – жилье, детсады, объекты торговли, детские кружки и студии – на самом деле принадлежали не Институту, а Министерству среднего машиностроения СССР. И переговоры о передаче имущества были



начаты с курировавшим Институт Восемнадцатым главным управлением Минсредмаша — с начальником Главка А. А. Васильевым и его заместителем В. В. Макаровым-Землянским. Дело стало необычным не только для нас, но и для Минсредмаша — опыта передачи имущества в муниципальную собственность ни у кого тогда не было. Просить у Минсредмаша денег на содержание передаваемого имущества не имело смысла — их у министерства не было. На столе у зам. начальника Главка стояла предупреждающая гравировка на оргстекле: «Денег на 1991 год нет». Однако в ответ на нашу просьбу оценить вероятность выделения дополнительного финансирования из всесоюзного бюджета Викула Владимирович кратко ответил: «Денег на это не могут не дать».

Это был первый услышанный нами намек опытного человека на то, что задача имеет решение, причем искать его нужно на пути выделения средств из бюджета СССР. Попытки обращения по этому вопросу в Верховный Совет СССР не дали внятного ответа. Но из Минфина СССР ответ был получен — за подписью зам. министра финансов И. П. Молчанова. Ответ не содержал обещания выделить средства. Там указывалось, что для обращения за средствами имущество сначала нужно принять в муниципальную собственность. Риск, мягко говоря, оставался, но всё же Минфин этим письмом как бы санкционировал процесс. В целом Минсредмаш согласился передать Дубне жилые дома и детсады вместе с жилищно-коммунальным управлением (одно из подразделений которого отвечало за детское дошкольное образование), а также объекты торговли. Объекты детского дополнительного образования (музыкальную и художественную школы, хоровую студию, клуб юных техников) министерство решило передать своей дочерней структуре в Дубне — Институту физико-технических проблем (ИФТП).

Появление этой новой для Дубны организации — результат нашего совместного с Минсредмашем проекта перебазирования в Россию Рижского института радиоизотопного приборостроения. Ниже расскажу об этом проекте. Здесь лишь упомяну о том,

что мы были вынуждены остановить процесс передачи имущества в ИФТП из-за ясно продемонстрированного руководством ИФТП намерения продавать коммерсантам здания, в которых занимались дети. Подобная проблема сложилась и с передачей так называемого «инофонда» – примерно трехсот квартир, которые использовались для временного проживания приглашенных для работы в ОИЯИ преимущественно иностранных ученых. От идеи передачи в ИФТП пришлось отказаться – ожидаемый ее результат такой нас не устраивал. В итоге было решено и детские учреждения дополнительного образования, и эти квартиры передать в муниципальную собственность. Следующим шагом – с целью сохранения возможностей размещения прибывающих в ОИЯИ иностранных сотрудников – по решению городского Совета депутатов квартиры «инофонда» были подарены Институту.

Примкнувший к нашей команде в начале 1992 года обладавший навыками нетривиального мышления М. В. Иванков предложил, казалось бы, непроходимую концепцию выстраивания отношений с градообразующими предприятиями: «Мы у вас забираем в муниципальную собственность объекты инфраструктуры, а вы берете обязательство в течение двух лет не производить массовые сокращения работающих». Странной эта концепция представлялась потому, что советские предприятия, привыкшие отвечать не только за производственную деятельность, но и в целом за жизнь поселений, очень неохотно расставались с имуществом. Да, честно говоря, и некому было передавать... Тем не менее, концепция М. В. Иванкова сработала – были подписаны взаимообязывающие соглашения с Дубненским машиностроительным заводом, приборным заводом «Тензор», НИИ «Атолл». У КБ «Радуга» и Центра космической связи объектов городской инфраструктуры было намного меньше, а жилищный фонд и детсады, обслуживающие сотрудников ОИЯИ, передавались городу от Минсредмаша.

Для решения вопроса «кому передавать» выбрали тактику максимально гладкого сопряжения существующей ситуации

с планируемой: по возможности с передачей баз технического обслуживания и переводом персонала. На подготовительную работу ушел весь 1992 год. В течение года подписывались и передавались в теперь уже российский Минфин акты о передаче имущества, но не с момента подписания, а с 1 января 1993 года – в надежде на то, что в новом бюджетном году появятся средства на содержание принимаемого имущества.

Сложнее всего оказалось обеспечить обслуживание городских улиц и дорог, так как к моменту передачи в муниципальную собственность разные участки улично-дорожной сети обслуживали 18 предприятий, причем та же самая дорожная техника использовалась ими для обслуживания собственных промышленных площадок. Для строительства новой базы дорожного хозяйства не было ни времени, ни денег. Тем не менее, вопрос с базой удалось решить благодаря уже начинавшейся тогда проработке вопросов создания университета. Часть техники для обслуживания дорог всё же была передана предприятиями. 16 ноября 1992 года было учреждено первое из предприятий городского хозяйства – дорожное ремонтно-строительное управление. В период с середины ноября 1992 года до 5 января 1993 года были созданы Жилищно-коммунальное управление №1 (на базе ЖКУ, переданного Минсредмашем, стало обслуживать весь жилой фонд правобережной части Дубны), ЖКУ-2 (на базе ЖКУ Дубненского машиностроительного завода, жилой фонд левобережной части города), Управление детского дошкольного образования (все детсады города, тогда 31), Производственно-техническое объединение городского хозяйства (на базе областной структуры, приняло головные инженерные сооружения водоснабжения и водоотведения, левобережную котельную, сети электроснабжения, комбинат благоустройства).

Особая схема была придумана для решения вопроса обеспечения теплоснабжения района Большая Волга. Котельная завода «Тензор» обеспечивала теплом жилой район и промплощадки завода и НИИ «Атолл». Поэтому для эксплуатации котельной созда-

валось акционерное общество «Энергия-Тензор», акционерами которого стали город Дубна, приборный завод «Тензор» и сотрудники котельной. АО «Энергия-Тензор» было учреждено 4 декабря 1992 года. Таким образом, к началу января 1993 года город создал систему хозяйствующих субъектов, способную обеспечить функционирование принимаемых в муниципальную собственность жилых домов, детсадов, дорог, сетей и систем инженерного обеспечения.

Бюджет Российской Федерации на 1993 год к началу года не был утвержден. Вместе с тем, Минфин России, по результатам рассмотрения представленных нами документов о принятии имущества градообразующих предприятий в муниципальную собственность, в декабре 1992 года известил Минфин Московской области о предоставлении из федерального бюджета областному средств в объеме 3 млрд рублей на содержание муниципального имущества города Дубны. Случай для федерального Минфина был первый, методика расчетов еще не отработана. Наверное, поэтому сумма передаваемых области средств существенно превышала расчетные затраты на содержание имущества. У комитета по финансам Московской области опыта в финансировании объектов коммунального хозяйства было больше – в бюджет Дубны они передали на 1993 год примерно половину полученных федеральных средств – примерно 1,5 млрд рублей. По нашим расчетам, примерно такая сумма и требовалась.

После передачи жилья и инфраструктуры в муниципальную собственность сформировался глубоко дотационный бюджет города: подоходный налог, налоги на прибыль, на имущество и на землю в полном объеме зачислялись в городской бюджет, но все вместе налоговые доходы покрывали лишь 48% расходов бюджета, а 52% расходов финансировалось за счет дотаций. Мы оказались фактически в роли нахлебников, что было, конечно, неприятно. С другой стороны, это был первый реализованный нашей командой крупный проект, позволивший в трудный период разгрузить градообразующие предприятия от расходов на содер-

жание жилья, дорог и объектов социальной сферы, одновременно исключив риски сбоев в работе важных для жизни горожан объектов инфраструктуры. Позже динамика бюджетных доходов от предприятий города показала высокую эффективность предоставленных бюджету Дубны дотаций.

Параллельно с вопросами передачи городу от предприятий жилья и объектов инфраструктуры предпринимались шаги, направленные на сохранение градообразующих предприятий. В первую очередь это касалось основы Дубны – Объединенного института ядерных исследований, которому грозили не только экономические, но и политические проблемы.

Крупнейшей страной-участницей и страной местопребывания Института был Советский Союз, прекративший свое существование 26 декабря 1991 года.

СССР в высшем органе управления Институтом – Комитете полномочных представителей – представляло Министерство среднего машиностроения СССР (с 1989 года название изменено на Министерство атомной энергетики и промышленности СССР). Несмотря на распад СССР, атомной отраслью до апреля 1992 года продолжало управлять Министерство атомной энергетики и промышленности СССР. Подготовка к очередному заседанию Комитета полномочных представителей ОИЯИ проходила на фоне отпуска в июле 1991 года военного союза социалистических стран – Организации Варшавского договора, и ликвидации в июне 1991 года экономического союза социалистических стран – Совета Экономической Взаимопомощи.

Основной костяк стран-участниц ОИЯИ представляли те же бывшие социалистические страны. С учетом распада Советского Союза сохранение Института как международной межправительственной организации государств, вдруг переставших быть друзьями, представлялось, мягко говоря, неочевидным.

От директора Института венгерского академика Деже Дежевича Киша трудно было ожидать решения возникших проблем – ему было сложно ориентироваться в бурном потоке перемен в фактически чужой для него стране. Искать решение мы

отправились к исполняющему обязанности министра атомной энергетики и промышленности СССР Б. В. Никипелову. Борис Васильевич подтвердил важность для страны Объединенного института ядерных исследований, прежде всего как окна для сотрудничества с исследовательскими центрами развитых стран мира. На предложение об участии в планирующемся заседании Комитета полномочных представителей Института ответ был пессимистичным: «В качестве кого я там буду участвовать, как министр несуществующего государства?..»

Возразить было нечего. Но стало понятно, что ответ, скорее всего, следует искать во вновь образованном российском правительстве. Прочитали в газетах о том, что министром науки и технической политики в новом правительстве России назначен выпускник МФТИ Б. Г. Салтыков. Созвонились, договорились о встрече. Встреча началась с замечания Бориса Георгиевича о том, что он недавно назначен и пока еще точно не знает даже, какое министерство он возглавляет. В министерском удостоверении написано: министр науки, высшего образования и технической политики, а на табличке у входа в министерство слова «высшего образования» отсутствуют. Про Дубну министр сказал, что видел город с яхты при входе с Волги в Канал имени Москвы. Переходя к цели визита, мы изложили министру риски утраты ОИЯИ как международной исследовательской организации и предложили рассмотреть возможность вступления России в число стран-участниц ОИЯИ. Отдельно, в связи с принципом раздела совместного имущества между бывшими советскими республиками «на нашей территории всё наше», поговорили о целесообразности сохранить имущественный комплекс Института как долевою собственностью стран-участниц. Министр отнесся к нашим предложениям благоприятно. Позже стало известно, что результаты нашего разговора были доложены Государственному секретарю, первому заместителю председателя правительства России (председателем правительства тогда был Б. Н. Ельцин) Г. Э. Бурбулису, который одобрил вхождение Российской Федерации в качестве страны-участницы ОИЯИ.

При открытии вскоре состоявшегося заседания Комитета полномочных представителей ОИЯИ сидящий среди гостей в зале (не за столом) Б. Г. Салтыков попросил слова и заявил от имени правительства России о просьбе принять Российскую Федерацию в число стран-участниц ОИЯИ и о правопреемстве Российской Федерацией ранее выполнявшихся СССР функций страны местопребывания Института. В ответ на заявление Б. Г. Салтыкова украинский представитель заявил о желании Украины также стать страной-участницей ОИЯИ. А на следующий день, после ночных переговоров с президентом Белоруссии С. С. Шушкевичем, белорусский представитель сообщил о желании Республики Беларусь также стать страной-участницей. Ни одна страна в то время не прекратила сотрудничества с ОИЯИ. Через некоторое время Германия и Венгрия сменили статус стран-участниц на статус ассоциированных членов. Борис Георгиевич Салтыков со времени вступления России в число стран-участниц ОИЯИ в течение следующих лет являлся полномочным представителем Правительства РФ в ОИЯИ.

Не так удачно закончились наши попытки улучшить состояние Дубненского машиностроительного завода. Идея заключалась в том, чтобы «вписать» завод в кооперацию с ОКБ Сухого. В 1990 году ОКБ Сухого получило разрешение на экспорт истребителей СУ-27. Уже тогда, по оценкам зарубежных экспертов, СУ-27 должен был стать самым продаваемым истребителем в мире. Прогнозы эти, по крайней мере частично, подтвердились – всего зарубежным странам было продано около 300 машин СУ-27. Перспективным тогда казалось и производство разработанных ОКБ Сухого спортивных самолетов СУ-26 и СУ-29. Тогда мы еще про это не знали, но в 1992–93 годах на самолетах СУ-26 были выиграны национальные первенства США и Австралии. Принимался во внимание и опыт сотрудничества ДМЗ с ОКБ Сухого при отработке технологии сборки фюзеляжа штурмовика СУ-25. Встречу с генеральным конструктором ОКБ Сухого М. П. Симоновым помог организовать зам. генерального конструктора ОКБ Сухого, выходец из дубненского МКБ «Радуга»

В. Г. Галушко. Переговоры с М. П. Симоновым велись в течение нескольких месяцев и сосредоточились в основном на передаче в Дубну производства спортивных самолетов и вновь разрабатываемых ОКБ Сухого экранопланов.

По результатам нашей встречи с министром авиационной промышленности СССР А. С. Сысцовым на завод, в обеспечение реализации совместных с ОКБ Сухого работ, был назначен новый директор П. К. Лырщиков. Однако проект сотрудничества ДМЗ с ОКБ Сухого «не взлетел». В последующие годы завод работал далеко не на полную мощность и дошел до состояния банкротства в 2005 году. Но в этой истории можно найти и положительные моменты. В самый трудный период завод не развалился на кусочки, сохранял возможности для производства и восстановления ракетной техники, и действительно вел такое производство, хотя и в недостаточных для полной загрузки объемах. Этот период растянулся почти на 30 лет — только в начале 20-х годов нового века вошедший в Группу «Кронштадт» Дубненский машиностроительный завод им. Н. П. Федорова обрел вторую жизнь как современное производство ракет и беспилотных летательных аппаратов.

По планам российского правительства начала 90-х страна должна была потерять промышленную электронику как отрасль. К этой отрасли относился и приборный завод «Тензор» в Дубне. К счастью, планы завода не совпадали с планами правительства. В 1992 году переходящий из советской в российскую юрисдикцию Минсредмаш перевел на должность директора завода с должности зам. директора завода-близнеца (приборный завод «Электрон» в Желтых Водах Днепропетровской области) С. А. Каплюхого. Начались поиски путей выживания. Я наблюдал за этим процессом и иногда принимал участие в происходящем, будучи членом совета директоров завода. Объем заказов и возможности выплаты зарплаты катастрофически уменьшались. Людей при этом не увольняли, а отправляли в длительные неоплачиваемые отпуска. Подход болезненный, но по сравнению с увольнениями менее травмирующий. Отпущенные вре-



менно «с работы» пытались искать свои пути заработков. Кто-то уходил в торговлю. Кто-то пытался обустроить собственное производство, ведь многие товары народного потребления были в дефиците.

Мэрия тогда приняла решение об упрощенной и ускоренной регистрации малых предприятий – в течение трех дней. За 1992 и 1993 годы в городе было зарегистрировано около двух тысяч предприятий. Наиболее успешным из основателей производственного бизнеса оказался бывший зам. начальника цеха завода «Тензор» Николай Иванович Захаров. Вспомнив полученные в молодости навыки столярного ремесла, он снял в аренду комнатушку в автотранспортном предприятии и начал изготавливать табуретки. Со временем освоил производство стульев, затем – мебели для кухонь. Через год сначала арендовал у Минсредмаша бывший склад макетов, а затем взял в аренду у мэрии заброшенную столовую бывшего строительного полка. Через месяц там уже работал производственный цех. Вскоре снова стало не хватать площади. За месяц переместил и расширил производство в бывшем свинарнике военного училища. Еще через год вернулся на родной завод, выкупив у «Тензора» большой производственный корпус. Численность сотрудников созданной Н. И. Захаровым Промышленной компании «Экомебель» превысила 600 человек. Кухни с фасадами из натурального дерева успешно конкурировали на рынке с итальянскими. Еще Николай Иванович почти достроил на собственные средства красавицу-церковь с пятью золочеными куполами. Было много задумок – не успел. Ушел из жизни в 2013 году, не дожив двух лет до шестидесяти.

Вторая «линия защиты» завода «Тензор» состояла в том, чтобы дать самостоятельность отдельным цехам, превратив их в дочерние предприятия завода. Напоминало известный лозунг: «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Но смысл в этом был. У цехов оставались обязательства в приоритетном порядке исполнять заказы завода. Благодаря этому завод не лишился звеньев своих технологических цепочек. Но часть ответ-

ственности за выживание брали на себя руководители и коллективы цехов. У директора завода промышленной электроники, ясно, не было времени искать заказы на металлообработку или гальванику. А у коллективов соответствующих цехов были и интерес, и возможность сделать это.

Третья линия: не сидеть «собакой на сене», а сдавать в аренду или продавать незадействованные в производстве помещения. Именно в ходе реализации этой линии ПК «Экомебель» и разместилась в одном из заводских зданий.

Четвертая линия сохранения завода заключалась в том, чтобы избавиться от расходов на содержание построенного заводом жилья, детсадов, спорткомплекса, участков городских дорог.

Пятая линия, самая сложная: на падающих рынках промышленной электроники найти не просто новые заказы, но новые направления деятельности завода.

И первые такие направления вскоре появились.

17 июня 1992 года Россия и США подписали соглашение относительно безопасных и надежных перевозок, хранения и уничтожения оружия, предотвращения распространения оружия.

Соглашение это базировалось на одобренной Конгрессом США Программе совместного уменьшения угрозы, чаще называемой по именам американских сенаторов Программой Нанна-Лугара. Одним из компонентов программы являлось создание надежных технических средств охраны периметров территорий расположения российских ядерных объектов. Нужно было спроектировать, а затем наладить производство десятков и сотен километров заборов, оснащенных электронными системами обнаружения попыток пересечения периметра. Электронные заводы отказывались от такого заказа — переходить на изготовление заборов в их планы не входило. «Тензор» решил взяться за эту работу, даже будучи не совсем к ней готовым. Систему следовало проектировать не единожды, а для каждого объекта. До этого проектированием продукции, планируемой к производству на заводе, занимались профильные институты Минсредмаша. Пришлось создавать конструкторское бюро. Еще нужно было

обеспечивать фактически строительные работы, монтаж и последующее обслуживание систем на объектах заказчика. Предстояло получить десятки российских и зарубежных лицензий и других разрешительных документов. Из-за сложностей с их оформлением стену в кабинете директора, со временем заполненную рамками с лицензиями, назвали «стеной плача».

Зародилось тогда и еще одно новое для завода направление — автоматизированные системы обеспечения пожарной безопасности.

Программа Нанна-Лугара в части систем периметровой охраны проработала целых двадцать лет — до 2012 года. А системы пожарной безопасности сложных объектов являются одной из основ производственной линейки завода до настоящего времени.

Отдельная история — создание совместного предприятия завода «Тензор» и французской компании Легран (Legrand). Переговоры о размещении производства Legrand в Дубне начались осенью 1992 года. Французы выбирали площадку, одним из вариантов стала Дубна. Уже тогда у Legrand было 19 заводов в разных странах мира, более 10 тысяч сотрудников и годовой оборот 2 млрд долларов. Кроме подготовленного цеха на «Тензоре», представитель французской компании Базиль Бреславцев потребовал предоставить участки под строительство коттеджей для руководства создаваемого предприятия. Земли было достаточно. Спроса на нее тогда не было. Предоставили. Затем поддержку проекта должно было продемонстрировать правительство (тогда еще — администрация) Московской области путем предоставления бюджетного кредита. Казалось, проект на этом закончится. Но область кредит предоставила — 300 тысяч долларов в рублевом эквиваленте.

Сейчас понимаю, что им не нужны были ни земля (после завершения срока аренды участки вернули в распоряжение города), ни деньги. Эти люди просто проводили в разных местах испытания уровня поддержки властей. Видимо, мы по результатам испытаний были кем-то во Франции признаны победителями,

так как дальше начался процесс создания совместного предприятия в Дубне на промплощадке «Тензора». Из Франции приехал технолог для набора людей на новый завод. Вызывало удивление: почему технолог? Но у них так принято. Далее этот технолог попросил нас помочь в подборе кадров. У нас подбирать кадры принято по уровню профессиональной подготовки и деловым качествам. Француз нам объяснил, что не это главное. Главное в том, чтобы психология человека соответствовала поручаемой работе. Если человеку работа по душе, он на работе «летает» и быстро наверстает то, чему ранее не был обучен. За время совместной работы по созданию новой компании подобных «мелочей» мы узнали от французов немало.

В июле 1993 года пришло время обсуждать договор о создании совместного предприятия. Неделью совместно с командой «Тензора» провели в Париже и Лиможе, чередуя осмотр производств, беседы с французами об устройстве бизнеса и экономики в целом, обсуждения условий создания предприятия. Вернусь к этому подробнее в конце книги, здесь лишь скажу о том, что созданная совместно с Legrand небольшая компания «Летен» конечно, не могла внести заметного вклада в экономику города. Но общение с руководителями относительно крупной корпорации многому научило и команду «Тензора», и городскую команду. Прежде всего это касалось философии бизнеса, инвестирования, корпоративной культуры.

Решающей развилкой в судьбе завода «Тензор» стала запланированная на 1994 год приватизация. Продавцом акций завода выступил Комитет по управлению имуществом Московской области. Руководству завода удалось найти потенциального стратегического инвестора — созданную выпускниками МГУ компанию Steepler. К тому времени Steepler уже был эксклюзивным дилером Hewlett-Packard, русифицировал Windows, автоматизировал Государственную думу и каждый месяц продавал десятки тысяч игровых приставок Dendy. Проблема состояла в том, что к моменту проведения переговоров с компанией Steepler конкурс на продажу контрольного пакета акций «Тензора» уже был

объявлен и для оформления документов не оставалось времени. Мелкий технический вопрос мог вычеркнуть из словосочетания «квалифицированный инвестор» первое слово... Вот если бы перенести срок проведения конкурса. Формальных оснований, увы, нет. Но вопрос-то важный!

Комитет по управлению имуществом Московской области располагался позади здания Моссовета на улице Станкевича (сейчас это Вознесенский переулок). Понимания в разговоре с председателем комитета В. С. Клешневым достичь не удалось. Но и принимать отказ нельзя – это был последний день, когда срок проведения конкурса еще можно перенести.

Вспомнил, что комитет подчиняется областному Минэкономике. От Станкевича до Козицкого – меньше полкилометра. Пошел разговаривать с министром экономики В. О. Власовым. Его я знал значительно лучше, чем В. С. Клешнева. Да и Виктор Олегович к нашей команде относился всегда внимательно. Выслушал, понял суть вопроса, позвонил В. С. Клешневу, велел мне возвращаться на Станкевича. По-видимому, руководители в разговоре между собой друг друга недопоняли – второй раз из комитета я вышел с тем же результатом. Решил еще раз идти в Козицкий. К делу подключился зам. министра экономики мудрый Е. И. Усков. Он поговорил с В. О. Власовым, потом – еще один звонок в комитет. Не знаю, о чем говорили – попросили подождать в коридоре. В третий в этот день поход в комитет к В. С. Клешневу я не попал – в приемной секретарь сказала, что встречаться незачем, так как вопрос о переносе срока конкурса решен...

Лет через 10 после этого посмотреть состояние прежней Дубны приехал начальник отдела науки и высоких технологий аппарата Правительства РФ Г. А. Масленников. Часа два мы с ним осматривали завод, разговаривали с тогдашним гендиректором «Тензора» И. Б. Барсуковым. На выходе с территории завода Геннадий Алексеевич задал мне всего один вопрос «Почему все-таки завод выжил?» Ответ на этот вопрос я кратко описал выше.

\*\*\*

В начавшемся в 1992 году процессе приватизации предприятий было немало развилок. Занимался вопросами приватизации в нашей команде председатель комитета по имуществу, а затем заместитель мэра Евгений Борисович Рябов. Кратко — об одной из развилок в процессе приватизации.

С целью снижения дефицита товаров народного потребления советской властью проводилась политика догрузки оборонных предприятий (предприятий девяти министерств оборонной промышленности) планами по производству товаров для людей. Тогда это называли ширпотребом. Завод «Тензор» в соответствии с такими планами выпускал пуско-зарядные устройства для автомобилей, а Дубненский машиностроительный завод — детские коляски. Здесь пойдет речь о цехе детских колясок на ДМЗ.

Производство это всегда было для завода непрофильным. Экономика его резко ухудшилась к началу девяностых из-за падения рождаемости и покупательной способности населения. Группа сотрудников цеха детских колясок в начале 1992 года обратилась в мэрию с предложением приватизировать цех не в составе завода, а как отдельное предприятие. Инициаторы предложили: в договор о приватизации включим обязательство новых собственников в течение года без уменьшения объема производства сделать новое предприятие прибыльным.

Как это будет сделано — не разглашалось. В этом чувствовался какой-то шанс. Мы согласились, решили вопрос о поддержке предложенной схемы в области. Сразу после приватизации обнаружили, что новое предприятие, получившее название «АПЕКС», переналажено на выпуск садовых тележек. Фактически все технологические процессы производства колясок для этого подходили. А спрос на садовые тележки был очень большим — теряющие работу люди активно занимались огородами, чтобы и занять, и прокормить себя. В течение следующих нескольких лет багажные полки отправляющихся в Москву электричек были забиты

садовыми тележками — желающие подработать дубненцы везли продавать тележки на московские рынки. Через некоторое время ПКП «АПЕКС» восстановил и производство детских колясок в обновленном дизайне, и теперь дубненские коляски вполне могли конкурировать с немецкими. «АПЕКС» просуществовал 30 лет, занимая в лучшие свои годы изрядную часть российского рынка детских колясок.

\*\*\*

Наши усилия по поддержке предприятий, привлечению инвесторов и особенно по стабилизации финансирования содержания жилья и социальной сферы как-то смягчали ситуацию. Но — не быстро и в недостаточной степени. Цены сильно выросли, зарплаты и пенсии отставали. Немалое количество горожан не могли найти работу. Решили вынести на обсуждение Совета депутатов вопрос о расходовании части средств бюджета на социальные выплаты находящимся в сложной ситуации горожанам. Совет поддержал. Разработали правила. Понятно, что это должна быть не разовая акция, а регулярно работающий механизм. Создавать службу взялись два депутата городского совета — Е. А. Игнатенко и В. А. Блохина. Споров вокруг справедливости выплат шло немало: проверять реальные доходы человека в условиях системы взаимозачетов и неучтенного наличного оборота средств было практически невозможно. Случались курьезы, когда заявитель за пособием приезжал на «Мерседесе». Без ошибок не обошлось, но в целом система давала возможность нуждающимся не только поправить свое материальное положение, но и не чувствовать себя брошенными. Через некоторое время созданная в Дубне городская структура социальной защиты стала частью созданных позже областной и федеральной структур.

\*\*\*

Пик кризиса совпал с пиком дефицита школьных мест в городе. Места в детсадах в избытке (в основном из-за снижения

рождаемости), а вот учить детей негде – появились вторые смены в школах. На строительство новых школ не было средств, да и стройка – дело небыстрое. Обратили внимание на возможность создания частных школ. Незадействованных помещений в городе немало, и предприниматели могли бы их приспособить. Но частное обучение требовало больших затрат. Соответственно, родительская плата оказывалась неподъемной. Обнаружили в этом деле несправедливость, устранение которой и помогло найти решение.

Финансирование образования в муниципальных школах велось из бюджета, то есть за счет налогов. Родители учащихся частных школ платили налоги по тем же правилам, что и родители учеников муниципальных школ. Цель частной школы – за счет средств заинтересованных родителей давать образование более высокого качества. Но обычное качество образования в частных школах также оплачивалось сполна родителями. Идея устранения несправедливости была несложной: предоставить частным школам из бюджета субсидию в расчете на каждого учащегося в сумме, которую бюджет тратит на каждого учащегося в муниципальной школе.

Для города это выгодно: у города не хватает школьных мест, но город финансирует обучение детей в другом учреждении в том же объеме, как если бы это были места в муниципальных школах. Для бизнеса и родителей такой подход также оказался подходящим – в первой половине 90-х в небольшой Дубне были созданы и функционировали семь частных школ. Мы стали лидерами в России по удельному количеству учебных мест в частных школах, о чем я узнал на заседании коллегии Минобразования РФ, куда был приглашен в связи с рассмотрением вопроса о частном школьном образовании. Но дело было не в лидерстве – без дополнительных бюджетных затрат вторая смена из муниципальных школ переместилась в первую смену школ частных.



## ГЛАВА 2. ТЕХНОПОЛИС «ДУБНА»

Функции оперативного и стратегического планирования в советское время выполнялись партийными органами. К началу 90-х эти функции в Дубне фактически перестали исполняться как из-за общего ослабления партийного влияния в стране, так и из-за неудачной смены руководства горкома партии после случившегося нарушения требований антиалкогольной компании в 1986 году. Поэтому поиском путей планирования развития города занялся вновь избранный городской Совет депутатов. В группу проектов и программ развития города (официально – комитет по экономической реформе) кроме меня вошли старший научный сотрудник ОИЯИ А. С. Щеулин и инженер МКБ «Радуга» М. А. Марков.

Первым делом был проведен анализ тенденций развития города. Оперативные реакции на этот анализ описаны в предыдущей главе.

Не все знают продолжение широко известного утверждения: «Если вам кажется, что всё хорошо – вы чего-то не заметили». Продолжение такое: «Если вам кажется, что всё плохо – завтра станет еще хуже». Худшее действительно было впереди. Но нужно было заглянуть «за горизонт», чтобы не упустить время.

Группой проектов и программ в то время были сформулированы постулаты развития города, во многом остающиеся актуальными по сей день:

1. Наукограды как элитные системы деградируют без внешне-го притока способных людей (этот тезис позаимствован у В. А. Лапина, председателя Совета депутатов города Жуковского).

2. Диагноз состояния любого города можно поставить всего по одному критерию: уезжает или приезжает молодежь. Приток способной молодежи в город всегда должен оставаться среди приоритетных целей развития.

3. Нужно сохранить градообразующие предприятия и их научно-технический профиль.

4. Городскую экономику нужно приращивать предприятиями высокотехнологического бизнеса, проводить диверсификацию экономики города без утраты лица города как территории науки и технологий.

Кроме В. Э. Проха, наиболее заметную поддержку группе развития, в то время оказывали руководители лабораторий ОИ-ЯИ — директор Лаборатории высоких энергий академик Александр Михайлович Балдин, тогда еще не ставший знаменитым академиком директор Лаборатории ядерных реакций Юрий Цолакович Оганесян и директор Лаборатории нейтронной физики профессор Виктор Лазаревич Аксенов.

Вместе с тем, довольно быстро стало понятно, что только в Дубне проблем Дубны не решить. В правительстве Московской области (тогда — в Мособлисполкоме) решений также было не найти — Дубна по существу была городом федерального (союзного) подчинения. Поэтому руководство области развитие Дубны среди своих задач в то время не числило.

В феврале 1991 года на должность курирующего науку зам. председателя правительства РСФСР (председательствовал тогда Иван Степанович Силаев) был назначен петербуржец А. Ф. Каменев. Я позвонил в приемную, попросил о встрече. Услышал ответ в форме вопроса: «Завтра удобно?..» Поехали на встречу вместе с А. С. Щеулиным. Быстро удалось найти общий язык. Александра Федоровича живо интересовали те же вопросы, что и нас: как не только спасти научные и инженерные центры, но и сделать их элементами развития новой экономики. Встречи стали почти регулярными. Можно было позвонить в приемную Александра Федоровича и спросить: «Завтра еду в Москву, в какое время лучше подъехать?»

Обсуждения были не про бюджет и вообще не про деньги. Скорее, это напоминало попытки совместного анализа и поисков выхода на пути развития. Одновременно это давало возможность освоиться в Белом доме — присмотреться

к тому, как устроено правительство, какие решения могут быть приняты.

В июне 1991 года на пятом этаже Белого дома появилась табличка «Президент Российской Федерации Борис Николаевич Ельцин». Охраны у дверей не было. Вместе с А. С. Шеулиным постояли с некоторым сомнением. «Почему бы не попробовать? Мы ведь уже понимаем, что и как нужно». В приемной нас встретил помощник президента А. И. Корабельщиков. Кратко поговорили о проблемах и идеях. Наша основная идея была: создать в Дубне Международный центр развития науки и технологий – не как какое-то отдельное «юрлицо», а как статус территории, благоприятствующий дальнейшему развитию в городе науки и технологий. Через неделю в той же приемной А. И. Корабельщиков вручил нам листок формата А5 с подписью Б. Н. Ельцина под поручением о создании в городе Дубне Международного центра развития науки и технологий.

29 июля 1991 года вместе с В. Э. Прохом мы участвовали в заседании Президиума Верховного Совета РСФСР. Заседание вел Руслан Имранович Хасбулатов. Приведу полный текст принятого постановления:

«В целях создания благоприятных условий для развития фундаментальной науки, прикладных исследований и разработок, внедрения новых наукоемких экологически чистых технологий, машин и оборудования, разработок и реализации республиканских и общесоюзных научно-технических программ, привлечения иностранного капитала, технологий и управленческого опыта, развития международного сотрудничества в сферах науки, экономики, образования и культуры, а также для ускорения решения задач социально-экономического развития г. Дубны Московской области Президиум Верховного Совета РСФСР постановляет:

1. Принять предложение Дубненского городского Совета народных депутатов Московской области о создании в г. Дубне Московской области Международного центра развития науки и технологий «Дубна».

2. Обратиться к Президенту РСФСР с предложением дать поручение Совету Министров РСФСР (т. Силаеву И. С.) разработать в трехмесячный срок и с учетом мнений комиссий палат и комитетов Верховного Совета РСФСР принять постановление о хозяйственно-правовом статусе Международного центра развития науки и технологий «Дубна». По вопросам, требующим решения Президиума Верховного Совета РСФСР, внести предложения».

В соответствии с этим решением были разработаны и от имени Дубненского городского Совета депутатов представлены в Правительство РСФСР проекты Положения о статусе и о первоочередных мерах по созданию Международного центра развития науки и технологий «Дубна».

В качестве задач создаваемого МЦРНТ указывались:

- создание механизмов дополнительного финансирования проектов в области фундаментальной науки, образования и инновационной деятельности;

- создание международного образовательного центра;

- структурная перестройка производств оборонных предприятий Дубны;

- создание информационного центра республиканского и международного значения;

- интеграция отечественных и зарубежных идей и технологий, достижений мирового уровня по базовым для города направлениям науки и техники;

- развитие инфраструктуры города и близлежащих территорий и создание вокруг Дубны пояса высокопроизводительных сельхозпредприятий;

- сохранение экологической чистой зоны в Дубне и окрестностях в условиях высокой концентрации научно-исследовательских организаций и промышленных предприятий.

Поручением правительства РСФСР от 30 ноября 1991 года №АШ-18-40592 предписывалось министерствам и ведомствам рассмотреть предложения о создании МЦРНТ, доработанные по результатам рассмотрения документы внести в правитель-

ство. Буквы АШ в номере поручения означали, что поручение подписал зам. председателя правительства А. Н. Шохин. В списке адресатов поручения значились 21 организация, включая практически все республиканские министерства, Центробанк, Внешторгбанк, Российская академия наук, Московский и Тверской облисполкомы. С ними со всеми нужно было согласовать проекты документов. Эту непосильную задачу всё же удалось осилить – все соответствующие подписи были получены. Не помогло. Получив согласованные проекты, А. Н. Шохин на папке с документами написал: «Это не соответствует нашей политике». И расписался.

Уверен, что заключение вице-преьера о несоответствии положений об МЦРНТ проводимой политике было связано не с отдельными, возможно, неприемлемыми положениями, а с бытующей в то время убежденностью правительства в том, что в условиях рынка такие инструменты государственного управления как промышленная или научно-техническая политика не нужны – «рынок сам всё решит». Такое отношение к науке и технологии сохранялись еще по крайней мере десятилетие. Нам нужно было искать обходные маршруты.

\*\*\*

К началу 1993 года изменились отношения Дубны и Московской области – дотации на содержание принятых в муниципальную собственность жилья и объектов инфраструктуры шли через областной бюджет. Дубна, оставаясь по сути городом федерального уровня, по вопросам содержания и развития городского хозяйства перешла на уровень областной. Мы стали чаще бывать как в правительстве области, так и в Мособлсовете. Встретились с председателем комитета по экономической реформе Мособлсовета К. В. Янковым. Договорились провести выездное заседание комитета в Дубне. По результатам выездного заседания договорились вернуться к подготовке на областном уровне планов развития Дубны как города науки и технологий.

10 февраля 1993 года Малый совет Мособлсовета принял решение о приоритетном развитии науки и технологий в Дубне, установив статус города как зоны приоритетного развития науки и технологий. Этим же решением было утверждено положение о налоговых льготах для дубненских предприятий, создающих наукоемкую продукцию. Разрешалось при увеличении заработной платы не платить налог на прибыль с половины суммы увеличения. Для вновь создаваемых предприятий льготы были больше – первые пять лет после ввода предприятия в эксплуатацию уплачивалась только десятая часть положенного налога на прибыль. Также поручалось Комитету по экономической реформе совместно с администрацией и Советом депутатов разработать целевую региональную программу «Технополис Дубна».

Состоявшееся 2 апреля 1993 года общественное обсуждение проекта программы «Технополис Дубна» положило начало традиции участия руководителей, ученых и специалистов, других горожан в разработке и реализации городских программ. Такое участие имеет большое значение для последующей судьбы программы во всех случаях, когда цели, задачи и механизмы реализации программы выходят за границы разработавшей программу организации. Дело в том, что возможности выполнения программы становятся существенно выше при подключении к ее выполнению широкого круга организаций и жителей города. Принятая при широком участии горожан и городских организаций программа «векторизует» городское пространство: заинтересованные получают возможность осознанно внести свой вклад в решение задач и достижение целей программы.

Основные положения программы «Технополис Дубна» предусматривали:

- приоритетное развитие Дубны как центра науки и технологий;
- привлечение инвесторов преимущественно в сферу высоких технологий, создание дополнительных рабочих мест;
- формирование новых механизмов привлечения в город молодых людей, способных к научному и инженерному творче-

ству, включая создание в городе самостоятельного университета и возобновление программы жилищного строительства;

- устранение дефицита мест в общеобразовательных школах;
- развитие системы дополнительного образования детей;
- обеспечение жителей возможностями телефонной связи.

Ко времени принятия программы «Технополис Дубна» произошёл ряд административных изменений. Ушел в историю исполком горсовета. Его место с декабря 1991 года заняла администрация города. Право назначения главы администрации было у тогдашнего губернатора Московской области А. С. Тяжлова. Случилась в некотором смысле борьба старой и формирующейся элиты внутри города. Три советских директора – Ю. Д. Никитский («Тензор»), Г. А. Савельев (ДМЗ), и А. П. Тюленев (СМУ 5 – основной застройщик правобережной части города) выдвинули кандидатуру бывшего тогда председателем исполкома горсовета А. И. Саушкина. Решающее значение, однако, сыграл звонок губернатору директора Лаборатории высоких энергий академика А. М. Балдина. Главой администрации города (впоследствии по уставу эта должность стала именоваться «мэр города») был назначен В. Э. Прох. Меня назначили вице-мэром.

Формировалась команда администрации. Труднее всего было найти руководителя городского хозяйства. Имевший к тому времени наибольший опыт руководства городским хозяйством Н. Г. Беличенко (с 1973 по 1985 годы – первый зам. председателя, затем председатель исполкома горсовета), не только отказался, но и оценил возможность найти управляющих вновь формирувавшемуся городскому хозяйству как бесперспективную – хозяйство нужно было создавать «с чистого листа», не нарушив при этом жизнедеятельность города. Почти согласился директор Производственно-технического объединения городского хозяйства О. А. Цыганов. Объединение это тогда обслуживало городскую электросеть и левобережную котельную, обеспечивало содержание городских лесов и управление

небольшим жилым микрорайоном на Большой Волге. «Почти» — потому что согласие было получено только на временное совмещение должности директора ПТО ГХ и заместителя мэра. Так формально не разрешалось, но другого выхода не было. К тому же Олег Александрович оказался человеком, глубоко понимающим устройство городского хозяйства. Позже, в 1992 году, на должность управляющего городским хозяйством пришел и около года проработал бывший главный инженер завода «Тензор», а впоследствии первый зам. министра путей сообщения РФ М. В. Иванков. С уходом Михаила Валентиновича в начале 1993 года на другую работу и до назначения в апреле 1994 года С. Ф. Дзюбы функции управляющего городским хозяйством пришлось исполнять мне.

На очень важную тогда в связи с проводимой приватизацией должность председателя комитета по управлению имуществом в ранге заместителя главы администрации был назначен Е. Б. Рябов, уже имевший к тому времени редкий опыт предпринимательской деятельности в качестве одного из первых кооператоров Дубны. Приход Евгения Борисовича оказался, пожалуй, самым ценным приобретением именно проектной части команды на последующие примерно 20 лет.

За капитальное строительство в команде стал отвечать бывший начальник отдела капстроительства «Тензора», профессионал высокого уровня, юморист и трудоголик А. К. Зуев. Достаточно сложные задачи сохранения и развития социальной сферы выполнял выходец из МКБ «Радуга» Г. Н. Смирнов, а затем сменивший его в 1994 году имевший большой опыт работы в профсоюзах Ю. Н. Комендантов. За торговлю и услуги отвечал Лауреат Госпремии СССР, специалист в области проектирования и испытаний крылатых ракет А. А. Мавлянов.

\*\*\*

Теперь о реализации программы «Технополис Дубна».

В кризисные годы удивительное отличие от других предприятий обнаружилось в ОИЯИ. Денег было мало у всех, но всем



для работы требовались заказы, а физикам заказчики были не нужны. В тяжелом для экономики 1991 году в Лаборатории ядерных реакций ОИЯИ ввели в эксплуатацию циклотрон У-400М. Под руководством Ю. Ц. Оганесяна начались работы по синтезу ранее неизвестных сверхтяжелых химических элементов, принесшие Дубне мировую славу. За последующие примерно 20 лет здесь были синтезированы элементы 114 (Флеровий), 115 (Московский), 116 (Ливерморий), 117 (Теннессин), 118 (Оганесон). Не обошлось без «свечного заводика», ведь деньги были нужны немалые. И лаборатория научилась их зарабатывать, наладив производство и продажи трековых мембран – очень тонких фильтров для очистки жидкостей и газов.

В 1992 году в Лаборатории высоких энергий под руководством А. М. Балдина было завершено сооружение первого в Европе сверхпроводящего ускорителя – нуклотрона. С учетом того, что деньги у государства на развитие науки стали заканчиваться уже к началу строительства нуклотрона, для его создания Александру Михайловичу и коллективу Лаборатории высоких энергий пришлось найти целый ряд непростых решений. Вместо нового здания для размещения установки использовали подвальное помещение старого ускорителя – синхрофазотрона. Разработка, изготовление и монтаж оборудования целиком выполнялись сотрудниками лаборатории и Опытного производства ОИЯИ. Совсем без денег обойтись, однако, не удалось. И для их зарабатывания были использованы возможности уже построенного к тому времени в лаборатории завода жидкого гелия. Ближайший такой завод работал только в Оренбурге, поэтому для потребителей европейской части России Дубна оказалась приемлемой точкой. Проблемы сложились там, где ученые их не ждали: с выручки от продажи гелия нужно было платить налоги, и только лишь оставшуюся сумму вкладывать в установку, которую по сути государство и должно было финансировать. Больше всех этому возмущался Александр Михайлович: зарплата у сотрудников лаборатории небольшая, но приходится дополнительные средства использо-

вать не на зарплату, а на замещение недостающего бюджетного финансирования для строительства нуклотрона. К счастью для этой ситуации, написанное в налоговых законах тогда не воспринимались как единственно возможное. С налоговой инспекцией удалось договориться.

\*\*\*

Задача привлечения инвесторов, создания новых предприятий и новых рабочих мест уже тогда могла решаться двумя способами. Первый способ заключался в создании подходящих для развития бизнеса условий и в формировании привлекательного образа города как места размещения инвестиций. Второй – индивидуальные траектории поиска и последующей поддержки инвестиционных проектов.

Немного про особенности первого способа. Считается: нужно сделать так, чтобы в предпринимательской среде сформировались слухи или устойчивое мнение о том, что делать бизнес в вашем городе престижно и безопасно. Но легче сказать, чем сделать. Принятая программа «Технополис Дубна» с ее налоговыми льготами была лишь одним из элементов формирования привлекательного для инвесторов образа Дубны. Важный механизм работы с инвесторами – «одно окно», то есть специалист с высоким уровнем знаний и возможностей решения интересующих инвестора вопросов. Преимущественно это градостроительные, земельно-имущественные вопросы, вопросы инженерного обеспечения, набора кадров и технологической кооперации. Важно, чтобы этому специалисту инвестор всегда мог позвонить.

Далее. Бюрократические вопросы должны решаться в возможно короткие сроки. Если что-то не получается – разговор и поиск альтернативного решения. Если проект нужен городу, но может вызывать споры на разных этапах обсуждения, по спорным моментам нужно искать решения до возникновения споров. Если проект спорный и не нужен городу, лучше сразу дать инвестору совет искать другое место для реализации проекта. Когда проект уже пошел, основной принцип – помогать,

когда просят, и не вмешиваться, если не просят. В то время был еще один важный момент в работе с инвесторами. Мы давали инвесторам гарантию защиты от рэкетиров. На словах, конечно... Пару раз это приводило к напряженным ситуациям. Но — обошлось. Об одном из таких случаев расскажу позже.

\*\*\*

Из опыта тех лет. Заявки на предоставление земельных участков рассматривались ежемесячно земельной комиссией в составе примерно 12–14 человек из разных ведомств и Совета депутатов. В среднем на каждом заседании рассматривалось от 20 до 40 вопросов. В случае несогласия хотя бы одного из членов комиссии вопрос снимался с рассмотрения. Протоколы комиссии методично выкладывались в сеть после утверждения главой города. Такой порядок позволял избежать рассогласованности действий разных подразделений администрации и обеспечивал своевременное информирование горожан о готовящихся землеотводах. На сайте администрации можно было легко отыскать протоколы комиссии даже десятилетней давности. Присутствие в составе комиссии представителей государственных контролирующих служб позволяло облегчить последующие согласования. Положительные решения публиковались с предложениями подавать на заявленный земельный участок другие заявки. В случае появления второй заявки на тот же участок объявлялся конкурс.

Решения о выдаче технических условий на присоединение к муниципальным инженерным сетям принимались по результатам проработки вопроса сотрудниками мэрии в эксплуатируемых организациях. Это исключало необоснованные отказы.

Наряду с конкретной работой, большое значение имеют пропаганда историй успеха в городе, проведение разных публичных мероприятий для бизнеса, темпы жилищного строительства, внешний вид города и другое...

\*\*\*

Теперь несколько примеров конкретных инвестиционных проектов.

– На заводе «Тензор» среди не слишком востребованных существовало направление по созданию радиометрического оборудования, то есть приборов, с помощью которых можно измерить уровень радиоактивного излучения. Завод не рассматривал эту тему как перспективную. Развивать ее отдельно от завода задумал зам. директора завода Ю. К. Недачин. Мысль была такая. Налицо – развитие экологического тренда в стране. Очень много пишут о тяжелых металлах, в том числе в почве, продуктах питания. Явно будет спрос на то, чтобы точно определять наличие таких тяжелых металлов. В конце 1992 года мы консультировали Юрия Константиновича по вопросам содержания устава и регистрации предприятия. ЗАО «НПЦ «Аспект» было создано в декабре этого же года. Наибольшую помощь оказал ОИЯИ, предоставив новому предприятию корпус в комплексе зданий Лаборатории нейтронной физики. Спрос со стороны экологов и санитарных служб, однако, не появился. Проект оказался на грани краха. К счастью, в это время шла передислокация таможенных постов с государственной границы внутрь территории страны. Количество таможенных постов кратно увеличивалось. А по международным правилам въезд на таможенную территорию должен быть оборудован приборами обнаружения в перемещаемых грузах делящихся радиоактивных материалов. В короткие сроки удалось такие приборы спроектировать и наладить изготовление, что позволило новому предприятию занять монопольное положение в России, а затем – в ряде стран СНГ и даже в Австрии, наладить поставки более чем в 30 стран мира.

– ЗАО «Инпрус» создали в 1994 году граждане Германии и Сербии (тогда еще Союзной республики Югославии) Павел Рус и Саша Вуйович. Директором был назначен специалист мирового класса по обработке стекла Бранко Пилипович. Учредители

купили в Германии подержанное оборудование для производства стеклопакетов. В России в это время производства стеклопакетов не было. «Инпрус» стал первым. Помещение для работы предоставил на заводе железобетонных изделий Первый строительно-монтажный трест. Развитие шло быстро. На кредитные деньги была приобретена крупнейшая по тем временам в России закалочная печь — предприятие стало производить триплекс и каленое стекло. Через четыре года после начала работы при первоначальных вложениях учредителей примерно в 200 тысяч долларов предприятие уже стоило более 6 млн долларов.

Одна из историй, когда пришлось доказывать, что гарантии безопасности в Дубне работают, случилась именно с компанией «Инпрус».

Б. Пилипович пожаловался на то, что некая немецкая фирма необычно для бизнеса резко настаивает на продаже им предприятия. Из его слов следовало, что фирма торговая, учреждена в Гамбурге еще в 1889 году. Я говорю, хорошо, надежные партнеры: или договоритесь, или нет. Но оказалось, Бранко боялся, что имеет дело с криминалом, так как уже съездил в Гамбург и убедился, что входной дверью в офис потенциального покупателя никто давно не пользовался.

В ходе телефонного разговора с этим покупателем мне назначили встречу в Москве. Толщина шеи представителя «немецкой компании» мало отличалась от размеров головы. На шее красовалась массивная золотая цепочка. Немецкий акцент был не заметен. Поговорили. Не сразу, но всё же выяснилось, что мой собеседник — представитель одной из известных группировок, хочет наладить производство стеклянных раздвижных дверей для метро и офисов. Площадка «Инпруса» позволит это сделать максимально быстро. Я ответил, что мы против того, чтобы сделка осуществлялась под силовым или иным давлением. Последовали возражения. На вопрос о причинах отрицательной по отношению к ним позиции я ответил, что у нас в Дубне принято защищать своих, а своими мы считаем всех, кто работает

в городе. «Приходите к нам вести бизнес нормальным образом, станете своими, и вас будем защищать». Похоже, такой аргумент вызвал какой-то отклик у моего собеседника. Во всяком случае, разговор на этом закончился. В дальнейшем «немецкая фирма» с требованием о продаже им «Инпруса» не обращалась.

К сожалению, компанию подстерегала другая опасность. Собственники, как их называли, Паша и Саша, увидели перспективу восходящего стекольного бизнеса «Инпруса» и решили, что они и сами не хуже Бранко Пилиповича смогут управлять предприятием. К их удивлению, оказалось, что для этого всё же требуются профессиональные знания... Уже пытаюсь выйти из пике, Паша и Саша вынуждены были продать предприятие.

– Недалеко от Дубны, на полуострове Московского моря, видимо, со времен основания Дубны, располагались исследовательские и испытательные базы (в статусе филиалов) трех институтов – ВНИИ «Альтаир», Центрального аэрогидродинамического института (ЦАГИ) и Акустического института им. Андреева. Сообщение с Дубной осуществлялось, да и сейчас осуществляется либо катерами, либо через паромную переправу (зимой по наплавному мосту) на канале имени Москвы. В 1984 году было принято решение о создании на базе филиала Акустического института отдельного НИИ Прикладной акустики, но уже не в системе Академии наук, а в качестве одного из двух институтов Федеральной службы технического и экспортного контроля. Договорились подобрать площадку для строительства головного офиса вновь образованного института в Дубне. Удалось подобрать не просто площадку, но готовый и подходящий по размерам и свойствам фундамент. Наряду с перемещенным из Риги Институтом физико-технических проблем, это был уже второй институт, размещенный в Дубне в первой половине девяностых.

– Производственную базу в Дубне группа «АпАТЭК» разместила в 1995 году. Возглавлял и до настоящего времени ее возглавляет профессор из ЦАГИ, специалист по надежности и живу-

чести авиационных конструкций А. Е. Ушаков. Мы содействовали размещению компании на площадке Дубненского машиностроительного завода, а позже, дополнительно, на площадке завода железобетонных изделий. Первой продукцией предприятия стали изолирующие композитные накладки для соединения рельсов железнодорожного пути в местах разграничения энергоснабжения от тяговых подстанций. В 2002 году, когда накладок «АпАТ-эКа» на железных дорогах России уже насчитывались сотни тысяч, компания впервые была признана лучшей в мире в сфере применения композитов на транспорте. Всего к настоящему времени произошло четыре таких признания – в том числе за такие композитные изделия как легко монтируемые водоотводные лотки для железных дорог, вагоны-хопперы, композитные мосты. Позже группа перенесла в Дубну подразделение по разработке и испытаниям композитных конструкций, образовав научно-технологический и инженерный центр «АпАТЭК-Дубна».

Немало усилий было потрачено на привлечение в Дубну компаний с иностранным капиталом. Специально такой цели не ставилось, просто на фоне относительно небольшого количества инвесторов, желающих обустроить что-то в сфере высоких технологий, дополнительные вложения иностранных инвесторов улучшали общий результат. Одно преимущество, впрочем, у приходящих с Запада компаний всё же было: более высокая технологическая, управленческая и корпоративная культура. Сразу скажу, что из примерно десятка привлеченных нами в то время предприятий к настоящему времени выжило только одно. Но польза от них осталась. Никуда не делась привитая работникам культура. Кроме того, они обеспечивали работой горожан в самые трудные для нас времена, когда рабочих мест сильно не хватало.

– Один пример из этого десятка – шведская Autolive. В Дубну шведы попали благодаря разработкам ведущего конструктора крылатых ракет М. Н. Гальперина. В тренде была конверсия оборонных предприятий. Где-то в году 90-м Марк Нафталиевич

с коллегами в рамках конверсии занялся созданием автомобильной подушки безопасности, заполняемой сжатым воздухом. На тот момент заполнение производилось взрывом. Уровень подхода к объектам проектирования в МКБ «Радуга», безусловно, был высоким. Поэтому, начиная работу, Марк Нафтадьевич связался с ведущим мировым концерном, производящим подушки безопасности – шведской Autolive. Шведы отнеслись уважительно, приехали посмотреть, рассказали, что сами занимались заполняемыми воздухом подушками около 20 лет, но безрезультатно: скорость заполнения сжатым воздухом не позволяет наполнить подушку так быстро, как это требуется. Через 5 лет шведов снова пригласили в Дубну – показать, что нужная скорость заполнения достигнута. На вопрос: «Как же так, мы же за 20 лет не смогли...» – Марк Нафтадьевич ответил, что пневматикой занимается уже 40 лет, и, если шведы прозанимаются еще лет 20, у них тоже непременно получится.

Достижение Марка Нафтадьевича и его коллег, однако, в стране, никому не было нужно – здесь никто подушек безопасности не выпускал, а отечественные «Волги», «Жигули» и «Москвичи» ездили по дорогам вообще без подушек безопасности. В итоге шведы купили технологию. Но пока с ними про всё это договаривались, выяснилось, что они подыскивают площадку в России для производства автомобильных ремней безопасности.

Об Autolive мы до этого не слышали, так как его покупателями являются не люди, а автоконцерны. На самом деле это ведущий мировой концерн по системам безопасности для автомобилей с годовым доходом более 7 млрд долларов и численностью персонала более 60 тысяч человек. Было интересно.

Отыскивали подходящее помещение для организации производства. Шведы учредили и оснастили предприятие. Но тут нас ждали некоторые сложности. Горьковский автозавод предложил рассчитываться за ремни безопасности своими векселями. Финансовый контроль в Стокгольме не мог понять, что это за ценные бумаги... Но главным целевым рынком для шведов всё же



был АвтоВАЗ. Поставки ремней безопасности для АвтоВАЗа шли с таллинского завода NORMA. Там ремни выпускались по лицензии, купленной у той же Autolive примерно за 20 лет до описываемых событий. Шведы взамен предложили самую новую конструкцию и по цене на сколько-то долларов дешевле. АвтоВАЗ не ответил.

Поездки менеджеров Autolive не давали результатов. Я был немного знаком с вице-мэром Тольятти. Съездил, попросил о поддержке, получил обещание помочь. Не помогло. Из Стокгольма следовали уже грозные окрики – вроде бы простая ситуация не находила решения. Ответственный за сбыт в Autolive вице-президент решил, что ситуация требует его личного вмешательства. Из поездки в Тольятти вернулся со словами: «Переговоры закрыты. Мы не сможем договориться...» И прокомментировал: «Я ехал к директору завода, но меня принял заместитель начальника отдела комплектации. Но что характерно, „Ролексы“ на руке у этого человека были дороже, чем у меня». Команда о демонтаже оборудования завода из Стокгольма пришла в считанные дни. А уже через несколько месяцев Autolive поставлял ремни безопасности на АвтоВАЗ, купив таллинский завод NORMA. Оборудованный цех в Дубне шведы не бросили – на их место пришла небольшая шведская фирма «АДВАКОМ», наладившая производство витых пар для компьютерных сетей.

\*\*\*

Итог работы по созданию новых предприятий, привлечению инвесторов и созданию новых рабочих мест в рамках программы «Технополис «Дубна» подвел 2000 год, когда суммарные экономические показатели новых малых и средних предприятий Дубны превысили суммарные экономические показатели градообразующих предприятий. Реально малый и средний бизнес стали играть заметную роль в экономике города уже с 1993 года, постепенно увеличивая свою долю с примерно 20% в 1993 году до 52% в 2000 году. С началом нового века тенден-

ция постепенно стала меняться, сперва благодаря росту производства на градообразующих предприятиях, затем — с появлением сетевой торговли и других сетевых бизнесов, а на третьем этапе из-за того, что все функции власти и местного самоуправления решили формализовать — прописать точные правила действий в каждой ситуации. Малый и средний бизнес со своими проблемами в эти правила вписаться явно не мог...

Но это всё было потом, а в 90-х именно малый и средний бизнес помог множеству горожан сохранить достоинство. Так что все-таки было важнее для обеспечения роста малого и среднего бизнеса — индивидуальная работа или работа по созданию общих благоприятных условий? Не противопоставляя одно другому, всё же уверен: создание общих благоприятных условий для развития бизнеса много важнее индивидуальной работы по привлечению и сопровождению развития отдельных компаний.

\*\*\*

Рискну по опыту 90-х, но с учетом обстановки в момент написания этих строк, сформулировать некоторые утверждения, которым было бы полезно следовать при работе с инвесторами, желающими инвестировать в ваш город:

— сделайте ясно читаемой и доступной градостроительную документацию, устранили имеющиеся в ней противоречия;

— добивайтесь, чтобы земельный участок можно было предоставить по прозрачной процедуре и в короткие сроки;

— работайте над тем, чтобы были в наличии не просто земельные участки, но участки нужного целевого назначения, обеспеченные подъездами, проводами и трубами;

— подыщите для инвестора варианты, если он нуждается в помещениях;

— сделайте так, чтобы общение с вами было доступно для инвестора;

— любой вопрос инвестора требует ответа, не обязательно положительного, но обязательно конструктивного и благожелательного;

– не «задирайте» цены за землю и, если помещения муниципальные, то и за помещения – вышестоящий бюджет всё равно изымет «излишки»;

– контролируйте выдачу инвестору технических условий на подключение – если вы знаете это дело, то чаще всего сможете посоветовать инвестору более дешёвые варианты, чем предлагает сетевая организация;

– оказывайте инвестору административное содействие, если его вопросы плохо решаются «наверху»;

– если инвестор планирует проект, который в ином случае потребовал бы бюджетных денег, удвойте усилия по поддержке проекта;

– не вмешивайтесь в дела бизнеса без просьбы самого бизнеса;

– минимизируйте обращения к инвестору о предоставлении отчетности.

\*\*\*

Положение о том, что замкнутые элитные системы непременно деградируют, на долгие годы стало лейтмотивом нашей работы по привлечению в Дубну как состоявшихся ученых и специалистов, так и молодых людей, способных к научному и инженерному творчеству. В годы советской власти в Дубну по направлениям ежегодно приезжали лучшие выпускники лучших ВУЗов. А почему лучшие из лучших? У Дубны был привлекательный имидж мирового научного центра. Город был гармонично вписан в окружающую среду лесов и водоемов. Еще не окончательно утратился шлейф романтики темы «физики и лирики». В конце концов, здесь была интересная работа и перспективы получить жилье... С завершением советской эпохи многие из этих образов стали ветшать. Главное: отменили систему распределения, интересная работа перестала казаться перспективной, сокращалось жилищное строительство, банки и торговля на долгий период стали много престижнее науки и инженерных центров.

Можно сказать, что вся программа «Технополис Дубна», да и последующие программы развития Дубны, были направлены именно на стимулирование притока в Дубну наиболее способных. На это влияют все основные компоненты развития города – и наличие интересных рабочих мест, и возможность обзавестись жильем, качество детсадов, школ, больниц, уровень благоустройства среды, сформированная в прессе «картинка» и многое другое. Именно поэтому по прошествии более 30 лет работы я вообще считаю результаты баланса приезда-отъезда способных, как молодых, так и уже состоявшихся, главным критерием успешности развития территории.

Но в более узком смысле программой «Технополис Дубна» предусматривалось два основных направления работы по кадровому обеспечению города: создание университета и возобновление строительства жилья.

Создание университета в Дубне было скорее желанием разработчиков программы, чем планом. Желание, дополненное неясно откуда возникшей внутренней уверенностью, что это можно осуществить. Вне круга разработчиков программы в идею мало кто верил. В городских газетах появлялись язвительные статьи про безответственных мечтателей. И тем не менее, университет удалось создать. Может быть, создание университета стало главным достижением программы «Технополис Дубна». Поэтому подробнее о создании университета расскажу в следующей главе. Здесь же остановлюсь на втором направлении работы по привлечению кадров – восстановлению жилищного строительства.

\*\*\*

Первую «тренировку» по строительству жилья жизнь заставила нас пройти в 1992 году. Фундамент пятиэтажного дома №19 на улице Правды стал проседать. Выяснилось, что жилой дом уже расселяли почти сразу после завершения строительства. Дом стоял на балансе ПТО ГХ, которое к тому времени еще подчинялось областному правительству. Динамика просадки

фундамента выглядела угрожающе. Решили подготовить письмо губернатору: поскольку аварийный жилой дом находится в областной собственности, деньги на отселение жителей нужно выделить из областного бюджета. Подразумевалось, что в противном случае ответственность за последствия возможной аварии будут нести чиновники областного правительства. В ответ тогдашний глава администрации Московской области А. С. Тяжлов в качестве компромисса предложил предоставить бюджету Дубны из областного бюджета беспроцентную ссуду на строительство дома для расселения жителей аварийного дома. Мы согласились.

У Анатолия Кондратьевича Зуева появилась не просто работа, но ударный фронт. Ссуда была получена в начале 1992 года, а уже в ноябре этого года 3-подъездный 9-этажный жилой дом был введен в эксплуатацию. О дальнейшей судьбе аварийного пятиэтажного дома расскажу в следующей главе. Со ссудой нам повезло: инфляция в 1992 году составила 2508,8 процентов, то есть к концу года наша задолженность по ссуде на строительство жилого дома уменьшилась в 25 раз...

Было, однако, ясно, что эра корпоративного жилищного строительства, (за счет средств предприятий) формировавшего многоквартирный жилой фонд Дубны с момента создания города, подошла к концу. Нужно было создавать новую систему строительства жилья, когда все желающие могли бы получить возможность оплатить строительство и получить конкретную квартиру. Основные проблемы состояли в том, что:

а) строительные организации города никогда не выполняли функции застройщиков – они были подрядчиками;

б) денег у людей на оплату строительства жилья было мало, кредит был очень дорогим при высокой инфляции, ипотечного кредитования вообще не было.

Из градообразующих предприятий планы остаться застройщиком были только у ОИЯИ – и следующие примерно 20 лет Институт продолжал строить свое жилье, иногда выполняя в том числе и функции подрядчика. Вторая пара «застройщик – под-

рядчик» сформировалась по результатам организованного мэрией конкурса. Для проведения конкурса была выбрана площадка чуть более гектара на Большой Волге, где стояла старая водонапорная башня. Победитель должен был спроектировать и построить на этой площадке 5-6-этажные жилые дома за средства горожан, причем предельная цена продажи жилья являлась критерием победы в конкурсе. Победителями конкурса с предельной ценой продажи 230 долларов США за квадратный метр площади стали образованные администрацией города структуры «Инвестиционный департамент» и «Корпорация развития города».

Ценовые предложения четырех других участков конкурса оказались значительно выше. Три построенных по результатам конкурса жилых дома это дом 32 на проспекте Боголюбова и дома 22 и 24 на улице Правды. Просчитать стоимость без опыта и без проектов было сложно, но конкурсную цену удалось выдержать. У нас появился второй застройщик жилья, впоследствии после ряда трансформаций преобразовавшийся в двух застройщиков – ООО «Строй-Ком» и ООО «Инвестиционный департамент». Вскоре желание стать застройщиком выразил также вернувшийся состроек Твери бывший зам. директора по капитальному строительству ДМЗ В. Б. Урманов, создавший в 1993 году в Дубне строительную компанию «Бетиз и К». Временами к этой когорте четырех застройщиков кто-то еще примыкал. Но в целом конкуренция четырех застройщиков жилья просуществовала в Дубне более 20 лет.

\*\*\*

С дешевыми кредитами вопрос был сложнее. Кое-что по этой части нам было известно из послевоенного немецкого опыта. Во время посещения Германии в 1991 году мы встретились с директором филиала немецкого сберегательного банка Sparkasse в Бремене. Активы управляемого им филиала превышали 20 млрд долларов – на уровне крупнейших в то время российских банков. Банкир рассказал нам о послевоенном опы-

те кредитования жилья через специализированный банк *Vausparkasse*. Смысл был таков. Если вы хотите построить жилье, но денег на это у вас маловато, то на первом этапе вы размещаете свои деньги в банке, привязав их к квадратным метрам жилья. Таким образом, вы уже владеете не деньгами, а правом на квадратные метры. Независимо от изменения цен доплачивать за эту часть жилья уже не придется. Вашими деньгами банк кредитует другого клиента, который пришел раньше и у которого собственных средств больше, чем у вас. На следующем этапе деньги других клиентов уже будут помогать вам. Таким образом, используя возможности банка, желающий построить квартиру на первом этапе защищает свои деньги от инфляции, а на втором получает доступ к относительно дешевому дополнительно кредитованию.

Банка у нас не было. Когда-то пытались создать местный банк в Дубне. Нужно, наверное, радоваться, что не получилось. Придумали механизм муниципальных облигаций. Одна облигация приравнивалась по стоимости к стоимости квадратного дециметра жилой площади. Это были бездокументарные (не бумага, но запись на счетах) ценные бумаги. Для их выпуска в обращение нужно было зарегистрировать проспект эмиссии в Минфине (затем в Федеральной комиссии по ценным бумагам, Центробанке), обучить персонал работе с ценными бумагами с получением не менее чем тремя работниками сертификатов (дипломов), дающих право на работу с ценными бумагами. Система обращения таких облигаций получила название «Муниципальный жилищный заем». Система эта существовала примерно 20 лет, наиболее высокую эффективность показала в рамках реализации следующей программы — программы развития Дубны как наукограда. Об этом расскажу позже.

\*\*\*

Вернусь к описанию наших «хождений по мукам» при устранении дефицита школьных мест. Аварийным состоянием здания школы №4 было признано еще в конце 80-х. Потолки в классах

прогибались, на школьников и учителей падала штукатурка. Проектная организация выполнила обследование здания, которое показало, что всю внутреннюю «начинку» нужно демонтировать, оставив только наружные стены. Затем внутри собрать новый силовой каркас, обустроить перекрытия и перегородки. Из-за сложности реализации проекта подрядная организация – Строительно-монтажное управление №5, несмотря на жесткие указания горкома партии, всячески затягивало начало работ. К началу 90-х строителям стало легче – в бюджете уже не предусматривалось средств на реконструкцию школы. Но проблема осталась – проводить занятия в аварийном здании было опасно. После одного из обсуждений сложившейся ситуации ко мне подошел учитель физики из школы №4, депутат горсовета Г. Д. Луппов. Сказал, что сомневается в результатах ранее проведенного обследования и, соответственно, в необходимости реконструкции здания в проектом варианте. Повторно провели обследование здания. Выяснили, что штукатурка на потолках нанесена по деревянной дранке и дощатой обрешетке, прибитой гвоздями к деревянным балкам перекрытия. Балки оставались прочными, но пересохли, из-за чего трение снизилось, и обрешетка под весом штукатурки начала «вытаскивать» гвозди из пересохших балок. Перестраивать всё здание для устранения такого дефекта было не нужно – обошлись обычным ремонтом. Этого ремонта хватило почти на 25 лет – до 2018 года, когда здание капитально отремонтировали в связи с ликвидацией школы №4 и созданием на ее базе областного физико-математического лицея имени В. Г. Кадышевского.

Найденное решение по зданию школы №4 позволило лишь избежать нарастания дефицита школьных мест, но не привело к сокращению количества обучающихся во вторую смену. Я уже описывал выше суть нашего маневра по стимулированию проектов частных общеобразовательных школ. Самым успешным из таких проектов оказалась школа «Родник». При передаче в муниципальную собственность детских садов мы получили в том числе недостроенное заводом «Тензор» здание детсада



на улице Вокзальной. Денег на завершение строительства у нас не было, да и потребность в дополнительных местах в детских садах отсутствовала.

Достроить здание вызвалась частная компания «Сервис-Экспорт» которую возглавлял Владимир Игнатьевич Пыжов. Схема взаимодействия была согласована в таком виде: «Сервис-Экспорт» за счет собственных средств выкупает, достраивает здание и размещает в нем учрежденную компанией частную образовательную школу «Родник». Во вновь введенных в эксплуатацию классах школы «Родник» могли обучаться в одну смену более двухсот учащихся. Школа, правда, не оказалась долгожителем. Сначала в муниципальную собственность вернулось здание школы, затем учредитель решил передать в муниципальную собственность и саму школу, просуществовавшую в этом статусе до закрытия в 2005 году. Но основную свою функцию «Родник» выполнил, разгрузив от второй смены другие школы в период, когда мест в них не хватало.

Еще одну муниципальную школу – лицей «Дубна» удалось открыть в 1994 году в кампусе университета. Об этом в следующей главе.

Но кардинальным решением по устранению дефицита школьных мест было строительство в 1994–95 годах на Большой Волге новой средней общеобразовательной школы №11 на 825 мест. Такую задачу без поддержки администрации Московской области мы решить не могли. Неоднократно обращались к курирующему эти вопросы зам. главы областной администрации В. В. Семаеву. Без ответа. Попытки личного разговора также не удавались. Много позже, в 2019 году, Владимир Васильевич, прибыв в Дубну в составе делегации бывших руководителей области, по завершении визита лаконично высказался: «Зря я вас все-таки тогда гнобил...»

По счастью, в администрации области были и другие руководители – достройку здания (фундамент был заложен НИИ «Атолл» еще в конце 80-х) удалось включить в бюджет

на 1994 год, а к первому сентября 1995 года ввести школу в эксплуатацию. Правда, отказались от бассейна — из-за того, что в двухстах метрах от школы функционировал 25-метровый муниципальный бассейн «Карасик», переданный городу заводом «Тензор». С вводом в эксплуатацию школы №11 дефицит школьных мест в Дубне был преодолен, по крайней мере, на следующие 30 лет. К сожалению, время быстрых решений, видимо, закончилось — недостроенное помещение бассейна внутри школы пустует по сей день.

\*\*\*

Несколько сюжетов того времени, связанных с сохранением или созданием новых возможностей для дополнительного образования детей.

Как я уже упоминал, в институтской части города здания музыкальной и художественной школ, и хоровой школы мальчиков Минсредмаш передал на баланс вновь образованному (с нашей помощью) Институту физико-технических проблем (ИФТП). Вскоре мы узнали, что руководство ИФТП ведет переговоры о продаже этих зданий для последующего коммерческого использования. Поговорили с руководителями ИФТП. Без видимых последствий. Пришлось решать вопрос с руководством Минсредмаша. Удалось найти решение: здания были переданы в муниципальную собственность с сохранением своего первоначального назначения. Более робкие, но тоже чувствительные попытки происходили также на Большой Волге и в левобережной части города. Часть здания спорткомплекса «Руслан» была продана банку «Большая Волга», удалось предотвратить движения к продаже части помещений Дворца культуры «Октябрь». В итоге все здания и помещения, где занимались дети, удалось принять от предприятий в муниципальную собственность. За исключением профильного имущества, принадлежащего ОИЯИ. Но проблем с имуществом ОИЯИ не возникало — иногда у Института на образцовое содержание не хватало средств, но построенное для занятий с детьми во все времена использовалось по назначению.

Кроме работ по спасению имущества детского дополнительного образования, кое-что в сфере культуры и спорта удалось создать вновь. Расскажу о двух таких проектах.

Первый из них касался наиболее активно застраиваемого района Большая Волга. Название это сохранилось от довоенного названия поселка строителей канала имени Москвы. «Большая Волга» означало проектное (целевое) место соединения канала с рекой Волгой. К 90-м годам часть поселка гидростроителей всё еще сохранялась, включая клуб «Маяк» Волжского района гидростроителей Канала имени Москвы. Здание клуба было небольшое, одноэтажное и уже сильно изношенное. Планировать использование этого здания для детского дошкольного образования никак не получалось. А на строительство нового Дома культуры не было не только денег, но даже понимания возможных направлений поиска денег. Пришла идея использовать для детского творчества помещения в строящемся здании школы №11. Смысл был такой: до обеда в здании школы – общеобразовательные программы, после уроков – дополнительное образование. Прецедентов таких и в то время, и сейчас можно найти немало. Но, как правило, это дополнительное образование представляет собой часть деятельности общеобразовательной школы, либо договоренности с руководством школы об использовании во второй половине дня части классных помещений. Полноценный детский культурный образовательный центр района на такой схеме создать затруднительно – если грубо, то что-то вроде двух медведей в одной берлоге. Тем не менее, решили, что будем создавать в новом имущественном комплексе школы №11 две организации – среднюю общеобразовательную школу и детскую школу искусств.

В действующей школе реализовать такое решение было бы сложно. Поэтому пришлось искать такого директора новой общеобразовательной школы, который бы согласился на размещение двух организаций в одном школьном здании. Не сказать, что дальше всё проходило безоблачно. Но получилось. Не только вследствие нашей настойчивости, но и благодаря доброму

и вдумчивому отношению первого директора школы №11 (сейчас — Гуманитарно-эстетическая гимназия №11) Елизаветы Ильиничны Кокаревой и директора детской школы искусств «Рапсодия» Л. К. Шагиной. Основной результат: примерно 600 детей обучаются в «Рапсодии» музыке, пению, хореографии, театральному искусству.

Второй проект касался строительства отдельного здания для хоровой школы мальчиков (сейчас — Детская хоровая школа мальчиков и юношей «Дубна»). Хоровая школа мальчиков в Дубне была организована как муниципальное учреждение в 1991 году путем выделения из хоровой школы «Дубна». Две хоровые школы с тех пор размещались в одном небольшом здании бывшего детсада. Популярность хоровой школы мальчиков росла — в здании становилось всё теснее. Стремление мальчиков петь в хоре выглядело не совсем обычно. Этому было, по крайней мере, два объяснения. Во-первых, у хоровых школ Дубны сложилась традиция заграничных поездок с выступлениями, а поездки в зарубежные страны тогда еще не стали обычным явлением. Во-вторых, в школе формировалась какая-то особенная среда общения, притягивающая мальчиков. Всем это очень нравилось, но, чтобы расти дальше, школе нужны были дополнительные помещения.

В поисках решения попробовали взаимообусловить две ситуации, никак, казалось бы, друг с другом не связанные.

Для обеспечения целевого расходования бюджетных средств государство ввело правило о казначейском исполнении бюджетов. В Московской области формировать казначейство было поручено одному из заместителей областного министерства финансов Б. Н. Серкову. Формально организация, которую возглавил Борис Николаевич, называлась Управление Федерального казначейства Минфина России по Московской области. Не знаю, по каким критериям, но для обеспечения казначейского исполнения бюджетов был выбран Московский национальный банк. Борис Николаевич приехал в Дубну и попросил нас

подыскать помещение для размещения Московского национального банка. Нашли неиспользуемое в связи с начатым, но незавершенным ремонтом здание бывшего общежития — дом №5/17 на улице Мира. Но продавать это здание банку не стали, а предложили заключить договор об инвестиционной деятельности. Стараясь не вступать в противоречие с требованиями закона «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» (РСФСР уже не было, но закон в полном объеме действовал до 1999 года и частично продолжает действовать по настоящее время) предложили банку такую схему: вклад администрации по договору инвестирования — неиспользуемое здание бывшего общежития, вклад банка — «коробка» здания хоровой школы мальчиков и работы по вводу здания бывшего общежития.

Банк принял условия — договор был подписан. Толком не знали, как проектировать хоровую школу. В качестве советчика привлекли любителя сцены, инженера лаборатории ядерных реакций ОИЯИ (впоследствии — директора Дворца культуры «Октябрь») Ю. В. Полубояринова. Они вместе с директором хоровой школы мальчиков Ольгой Ивановной Мироновой разыскали в Москве специалистов по акустике, подготовили техническое задание.

Когда общестроительные работы в здании хоровой школы завершились, в деятельности Московского национального банка начались сложности, которые усугублялись вплоть до закрытия банка в 1998 году. Судьбой здания по ул. Мира, 5/17 никто больше не интересовался, банк был ликвидирован, передавать здание общежития стало некому — оно осталось в муниципальной собственности, как и немного недостроенное здание хоровой школы мальчиков. На завершение строительства школы были направлены внебюджетные средства — отчисления застройщиков жилья по инвестконтрактам. Заметную помощь оказал губернатор Б. В. Громов, выделив средства в том числе на закупку люстр концертного зала.

20 октября 1999 года здание хоровой школы мальчиков было введено в эксплуатацию. Еще через пять лет усилиями главы

города В. Э. Проха, начальника юридической службы администрации города Ю. В. Петухова и руководства хоровой школы в здании появился полноценный 30-регистровый орган, изготовленный мастерами в немецком городе Тале. Недавно, когда я интересовался, мне ответили, что школу посещают 512 мальчиков. За время своего существования концертный хор школы более тридцати раз завоевывал гран-при или первые места на международных фестивалях в России, Бельгии, Швейцарии, Великобритании.

\*\*\*

Нерешенная проблема телефонизации города к нам перешла по наследству. Суть проблемы донес до нас профессор-физик из Объединенного института ядерных исследований А. Н. Синаев. В период с 1956 по 1990 годы он возглавлял городскую депутатскую комиссию по транспорту и связи. Одним из «развлечений» Алексея Николаевича было составление расписания городских автобусов: не просто чтобы интервалы времени между автобусами на маршрутах были равными, но чтобы расписание можно было легко запомнить. Например, 13:10, 13:20, 13:30, 13:40 и т. д. Именно Алексей Николаевич рассказал нам об идее перенести здание вокзала Большая Волга со стороны Дмитровского шоссе на сторону городской застройки, чтобы центральная улица города начиналась от вокзала. Сразу это осуществить нам не удалось, но со временем удалось-таки сделать. Расскажу об этом позже.

Но больше всего Алексей Николаевич настаивал на том, чтобы мы нашли способ реализовать проработанный еще исполкомом горсовета проект создания новой АТС. Обеспеченность жителей телефонами в Дубне была выше, чем в других городах Подмосковья – около 65%. Сегодня многие даже не поймут, о чем это я. Но на самом деле мобильные телефоны существовали не всегда. В начале 90-х об их грядущем появлении никто даже не догадывался. А вот стационарные телефоны в квартирах были нужны практически всем, но не у всех были.

А. Н. Синаев рассказал нам, что на реализацию уже разработанного проекта АТС на 10 тысяч номеров Правительство РСФСР планировало выделить средства за счет займа Мирового банка. Провели разведку. Планы действительно были, но что-то с Мировым банком пошло не так. Установили контакты с Минсвязи. Министром тогда был В. Б. Булгак. Денег на АТС они дать не смогли, но дали совет: не устанавливать АТС российского производства («уфимскую»), а искать возможность приобрести цифровую телефонную станцию производства бельгийской (похоже, основная штаб-квартира ее находилась во Франции) Alcatel. Совет показался нам ценным.

В Питере нашли подразделение Alcatel – Lucent, которое возглавлял бельгиец Стан Абеллоус (Stan Abbeloos). Вся остальная команда состояла из молодых питерских айтишников и инженеров. Проговорили условия поставки. Денег у нас, правда, не было, но мысли были. В головах уже рождался проект, получивший затем название «Народный телефон». На изготовление и поставку самой современной цифровой АТС «Система 12» требовалось 16 месяцев. Этот относительно длинный срок понравился больше всего – запасенных денег у горожан не было или было маловато, а за 16 месяцев вполне реально осилить оплату ежемесячных платежей так, как будто покупаешь в рассрочку, но только продукт получаешь в конце. Посчитали неудовлетворенный спрос на телефонные номера и стоимость установки одного телефона. В принципе, сходилось...

Была, правда, еще одна проблема: мы строили здание АТС в одном месте – в левобережье, на улице Макаренко, а для удовлетворения спроса станцию нужно было рассредоточить по всем районам города. Пошли договариваться в «Электросвязь» по Московской области (сейчас это подразделение «Ростелекома»). Договорились, что они выступают эксплуатирующей организацией, предоставят помещения своих АТС и каналы связи, обеспечат в счет собираемых нами средств установку телефонов. А мы – безвозмездно передадим им собственно цифровую АТС «Система 12». Потребовалась еще помощь

от Alcatel – Lucent, так как связистов нужно было обучить. Решили.

Дальше – организация работы и ежедневные переживания о том, удастся ли набрать плановые 6 тысяч договоров. Деньги за подключение телефона собирали в рублях, пересчитывая на курс доллара. Стоимость одного подключения была установлена в 200 долларов. В итоге требуемую сумму в долларах набрали, но возникли две проблемы.

Первая – почти на четверть против доллара укрепился бельгийский франк. А расчеты с Alcatel были предусмотрены в долларах, но в пересчете на курс бельгийского франка. В результате укрепления последнего долларова цена АТС выросла более чем на 200 тысяч долларов. Неподъемная сумма. Механизм такой корректировки нами не был предусмотрен. Практически на ровном месте (мы-то считали, что иностранные валюты не чета рублю, ведут себя степенно) ситуация оказалась близкой к тупиковой.

А чуть раньше валютного кризиса случилась вторая неприятность – кто-то пустил слух, что мы вдвоем с В. Э. Прохом с собранными для покупки АТС деньгами выехали за границу. К разного рода слухам мы к этому времени уже, можно сказать, привыкли. Но дело было не в нас – платежи по заключенным договорам и заключение новых договоров резко остановились.

Не сразу, но восстановить ритм работы удалось путем организации в городской телестудии прямого эфира, где было ясно показано, что мы никуда из Дубны не уехали. Проблема с неожиданным дефицитом средств также нашла свое решение: недостающее после долгих переговоров согласилась заплатить «Электросвязь» по Московской области. К концу 1993 года в Дубне была введена в эксплуатацию первая в России цифровая АТС «Система -12». Вторая такая станция заработала в здании мэрии Москвы в 1994 году. В целом схема несложная – людям нужны были телефоны, и за их установку они готовы были заплатить. Оставалось просто всё это организовать...



\*\*\*

Программой «Технополис Дубна» не планировались какие-то значительные работы в сфере коммунального хозяйства, за исключением формирования и развития обслуживающих организаций — создание Дорожного ремонтно-строительного управления, завершение строительства комплекса правобережного жилищно-коммунального управления, попытка завершить начатое еще областным правительством строительство базы ПТО ГХ. Тем не менее, дополнительно несколькими сюжетами пришлось заниматься. Самая большая проблема выявилась на станции первого подъема водозаборного узла.

Вода для питья в Дубне в основном берется из Волги, очищается и подается потребителям. Станция первого подъема — это расположенный на дне реки водозаборный оголовок, затем — водовод и устроенная примерно в 100 метрах от берега заглубленная в землю насосная станция (большая бетонная бочка) диаметром примерно 12 метров, в одной половине которой установлено насосное оборудование, а вторая служит для накопления воды.

Система водоснабжения Дубны устроена таким образом, что левобережная станция первого подъема обеспечивает сырой (неочищенной) водой всех потребителей в левобережье и примерно половину потребностей на правом берегу Волги. Эта самая большая бетонная бочка потеряла герметичность — через отверстия в ее стенах струилась грунтовая вода. Дефекты были обнаружены еще до передачи системы водоснабжения в муниципальную собственность. Бывший собственник ДМЗ, в поисках решения обращался в головные союзные институты. Были получены три похожих друг на друга заключения: станция первого подъема неремонтопригодна, нужно обустраивать новую взамен существующей. Наверное, так бы и сделали, но средств на это не было.

Вместе с ПТО ГХ мы приобрели весьма квалифицированного специалиста в сфере строительных технологий — А. К. Черны-

шова. С ним и стали обсуждать проблему станции первого подъема. Анатолий Константинович посоветовался с коллегами — строителями в Москве, и нашел небольшую компанию (может даже, это был индивидуальный предприниматель), которая предложила технологию «лечения» полостей в бетонных стенах в условиях встречного давления грунтовой воды. Денег на работу с нас запросили очень немного — похоже, наши контрагенты рассматривали работу не столько как источник заработка, сколько как возможность испытать свою технологию. Работа заняла не больше недели. Грунтовая вода в «большую бочку» перестала поступать. С тех пор прошло 30 лет. Говорят, что какие-то дефекты проявлялись, но станция первого подъема продолжает подавать воду в город.

Интересующиеся могут сделать для себя вывод о том, что заключения авторитетных специалистов не обязательно рассматривать как единственно возможное решение.

\*\*\*

Система водоотведения в Дубне устроена таким образом, что бытовые и промышленные стоки со всего города по системе канализационных коллекторов транспортируются на единственные очистные сооружения в левобережной части города. Все системы и оборудование очистных сооружений находились в работоспособном состоянии. Технология очистки заключалась в механическом удалении из стоков крупных твердых объектов, обработке стоков анаэробными бактериями (что-то вроде сбраживания), в процессе которой происходит осаждение твердых фракций — илового осадка. Далее происходит обезвоживание илового осадка.

Очищенные таким образом стоки выпускаются в водоем, в нашем случае — через Северную дренажную канаву в реку Волгу. Вот с утилизацией илового осадка и возникли трудности. Технологией не предусматривалась его утилизация, а лишь постоянное хранение в специально построенных больших бетонных кюветах — иловых картах. Емкость иловых карт к моменту

передачи очистных сооружений в муниципальную собственность была практически исчерпана. Это бы не создавало проблему, если бы мы имели дело с бытовыми стоками. Но у нас была единая система водоотведения как для бытовых, так и для промышленных стоков. Почти на всех предприятиях города действовали гальванические производства, вследствие чего иловые осадки содержали некоторое количество тяжелых металлов, превосходящее нормативные уровни.

Был выполнен проект строительства дополнительных иловых карт. Не дешевый, конечно. Оставалось попробовать включить это строительство в какую-нибудь программу. Между существующими очистными сооружениями и садовыми участками была свободная территория, при размещении на которой дополнительных иловых карт проблема решалась лет на двадцать. Главное: а что дальше? Процесс выглядел примерно как постоянно возрастающая энтропия.

Договорились с уже упоминавшимся О. А. Цыгановым искать решения для возможной утилизации илового осадка, чтобы освободить и повторно использовать существующие иловые карты, а не строить новые. Перебрали около десятка возможных технологий, включая химическую обработку разными составами, биологическую обработку (с использованием червей) и другие. Большинство экспериментов дали отрицательные результаты, но был получен и один положительный. Созданная буквально накануне, в 1993 году, научно-производственная фирма БИФАР на наших очистных провела эксперимент по смешиванию илового осадка с торфом. Через определенное время хранения содержание твердых металлов в составе такой смеси опускалось ниже нормативного. Санитарные службы решили использовать переработанный таким образом состав в качестве удобрений. Иловые карты стали разгружаться...

### ГЛАВА 3. УНИВЕРСИТЕТ «ДУБНА»

В направленном нами в 1991 году на согласование в Правительство РСФСР пакете документов по созданию Международного центра развития науки и технологий «Дубна» были описаны две возможности создания Международного образовательного центра – либо на базе Учебно-научного центра ОИЯИ с участием МГУ, МИФИ и МФТИ, либо, в случае расформирования расположенного в Дубне Высшего Волжского военно-строительного командного училища Минсредмаша (ВВВСКУ) – в городке расформированного училища. При разработке программы «Технополис Дубна» оба этих варианта сохранились. Но образовательный центр в программе «Технополис Дубна» уже был назван университетом. Прошедшие два года укрепили нашу уверенность в необходимости создания университета. Выпускники дубненских школ уезжали учиться в Москву, большая часть из них не возвращалась в Дубну. Традиционно пополнявшие кадровый состав наших градообразующих предприятий выпускники лучших ВУЗов страны всё в меньшей степени выбирали Дубну. Уехавшие на стажировку в зарубежные страны оставались работать в этих странах. Даже сейчас, по прошествии трех десятилетий, в возрастной структуре специалистов градообразующих предприятий легко заметить провал в страте пришедших на работу в 90-х.

Как-то лет десять назад при посещении Троицка мы осматривали крупнейший в Европе линейный ускоритель протонов в Институте ядерных исследований. Проводивший экскурсию главный инженер ускорительного комплекса очень увлекательно рассказывал о возможностях этой научной установки, о ведущихся на ней научных исследованиях. А в конце экскурсии с тревогой заметил: «Есть, правда, одна проблема, мне 68, а я в коллективе самый молодой». Предотвращение подобных си-

туаций в Дубне и являлось основной целью создания университета.

Два варианта создания университета: на базе УНЦ ОИЯИ или на базе ВВВСКУ – позволяли достичь этой цели в разной степени. В первом варианте решался вопрос подготовки преимущественно научных кадров для ОИЯИ. Это неплохо. Но Дубна уже тогда была многопрофильным городом. Поэтому, не отвергая первый вариант, мы занялись поиском путей реализации более сложного второго варианта.

Высшее Волжское военно-строительное командное училище, созданное в 1950 году, размещалось вначале в Томске, затем в Новосибирске и только в 1973 году передислоцировалось в Дубну. При Минсредмаше были свои военно-строительные отряды, и училище целевым образом готовило командный состав этих отрядов – офицеров-строителей. После распада СССР правительство России приняло решение о ликвидации ведомственных строительных войск. Училище в Дубне становилось ненужным. А вот городок училища вполне подходил для создания университета – на площади примерно 15 гектаров размещались два учебных корпуса, три казармы, столовая, медсанчасть, актовый зал, спорткомплекс. Еще один учебный корпус площадью 12 тысяч квадратных метров был не завершён строительством.

Нельзя назвать это готовым кампусом университета – «комнаты» в 4-этажных казармах были примерно по 600 квадратных метров – но в целом это была очень хорошая основа для создания университета.

Договорились о встрече с министром по атомной энергии профессором Виктором Никитовичем Михайловым. Приехали вместе с В. Э. Прохом, с письмом. Объяснили задумку: училище так или иначе будет ликвидировано, и лучшее применение высвобождаемого городка – так необходимый Дубне университет. Виктор Никитович с нами согласился, подписал поручение на нашем обращении.

Однако, через пару дней посмотреть городок училища в Дубне приехал командующий войсками Московского воен-

ного округа генерал-полковник Л. В. Кузнецов. Перед командующим была поставлена задача размещения выводимых из стран Восточной Европы в Россию частей Западной группы войск. Поговорили. Мы понимали Леонтия Васильевича, но согласиться не могли. Впрочем, наше согласие ему и не требовалось. Уже на следующий день командующий поставил министру В. Н. Михайлову ультиматум: в случае передачи городка училища Минобороны, все обучающиеся в училище курсанты распределяются в другие училища министерства, а в случае отказа от передачи – призываются на срочную службу в вооруженные силы. На кон были поставлены судьбы нескольких сотен курсантов. Министр, вопреки ранее подписанной в пользу университета резолюции, принял решение о передаче училища Министерству обороны. Курсанты получили возможность завершить образование, а мы лишились перспективы использовать во многом пригодный для университета городок училища.

Был, однако, один нюанс. Никому не нужным остался недостроенный большой учебный корпус. Подумали: может, 12 тысяч квадратных метров для начала деятельности университета и неплохо... Снова поехали к министру. Виктор Никитович согласился передать городу недостроенный учебный корпус для создания университета. Но вновь возникла проблема: учебный корпус строил Первый строительно-монтажный трест Минсредмаша, поэтому корпус как объект незавершенного строительства стоял на балансе треста.

С резолюцией министра отправились в Люсиновской перелок – к начальнику треста Ю. А. Шилобрееву. Тот запросил справку бухгалтерии. Из справки следовало, что трест на строительство учебного корпуса потратил 15 млн рублей собственных средств, а заказчик Минсредмаш тресту ничего не оплатил. В итоге трест согласился передать нам недостроенное здание учебного корпуса, но при условии, что оплатим образовавшуюся задолженность в 15 млн рублей. Источника для оплаты у нас не было. Но возможность всё же нашлась.

В это время в Дубну приехал предприниматель В. Н. Шикун. Его бизнес на Дальнем Востоке был связан с торговлей японскими автомобилями и рыбой. Узнали мы про него из заявки на землю – Владимир Николаевич хотел построить здание для одной из двух дубненских балетных студий, носящей название «Балет Дубны». Рассказали Владимиру Николаевичу о тупиковой ситуации с передачей здания и о программе «Технополис Дубна». Больше всего из мероприятий программы ему понравилась идея создания технопарка. Договорились, что Владимир Николаевич с целью создания технопарка компенсирует тресту потраченные на строительство учебного корпуса 15 млн рублей. Пространство для создаваемого университета потенциально сокращалось, но все-таки это был шаг вперед. Теперь предстояло организовать достройку здания.

\*\*\*

Для понимания дальнейшего хода событий нужно рассказать еще об одном участнике нашей команды – К. Г. Амиртаеве, депутате избранного в 1990 году городского Совета. Куан Ганиевич – биофизик, кандидат биологических наук, работая в Объединенном институте ядерных исследований, создал первый в городе молодежный жилищный кооператив, организовав строительство 14-этажного жилого дома на улице Моховой.

После формирования нового состава Совета депутатов в связи с практически полным отсутствием средств в бюджете города предложил схему пополнения бюджета: город входит в число соучредителей коммерческой фирмы (получившей название «АВК» по фамилиям частных соучредителей), за что получает в бюджет половину заработанной прибыли. Других обязанностей, кроме того, чтобы числиться соучредителем, у города не было, а заработанные «АВК» средства поступали в казну регулярно.

Помня об этом положительном опыте, мы предложили Куану Ганиевичу возглавить организацию-предшественницу университета – «Образовательный центр «Дубна». Уже появилось, хотя и недостроенное, но немалое по размерам здание, нужно было

завершать строительство и приступать к формированию хозяйства университета. Но Куан Ганиевич решил, что название обязывает, и организовал в образовательном центре деятельность по дополнительному профессиональному образованию. ОЦ «Дубна» университетские дела передал университету года через три после его создания, а программы повышения квалификации и дополнительного профессионального образования реализует вот уже более тридцати лет

Но всё же главными в деятельности ОЦ «Дубна» тогда были вопросы создания университета. Для организации достройки учебного корпуса нужен был строительный заказчик. Исходя из понимания того, что строительный заказчик потребуется городу еще не единожды, решили создать «Корпорацию развития города». Куан Ганиевич уговорил возглавить корпорацию зам. директора Лаборатории ядерных реакций ОИЯИ В. М. Турищева — экономиста по образованию, ставшего на следующие 30 лет руководителем наиболее успешной в городе строительной организации (вначале — муниципальная «Корпорация развития города», затем — частная компания «Строй-Ком»). Приготовления к достройке были закончены, оставалось найти деньги для оплаты строительства.

\*\*\*

Прежде чем перейти к описанию способа финансирования создания университета, замечу, насколько важно в любом проекте иметь ясно сформулированные цели. По опыту — деньги находились практически всегда, когда цели удавалось ясно сформулировать. Даже когда при формировании целей не было какого-либо намека на возможность профинансировать затраты. Наверное, какой-то элемент везения может присутствовать, но главное не это. Вокруг вас всегда происходит много событий — попробуйте вычленив из них те, которые могут помочь вам в достижении цели.

Обнаружился некий феномен в ходе приватизации торговых точек в Дубне: за 20 млн рублей был выкуплен на торгах мага-



зин «Спартак» площадью примерно 400 квадратных метров, еще за 3 млн — 50-метровая торговая палатка «Лакомка». Эти цены продажи многократно превышали рыночную оценку продаваемого.

Покупателем оказалась неизвестная нам тогда, но впоследствии ставшая известной всей стране компания «Тибет». Основал компанию переехавший в Дубну с Дальнего Востока народный целитель Владимир Юрьевич Дрямов. ТОО «Тибет» был зарегистрирован администрацией города как компания по сбору и сбыту лекарственных трав. Похоже, этим и традиционной для В. Ю. Дрямова народной медициной компания и занималась. До поры до времени. Затем вдруг — эти покупки недвижимости по неоправданно дорогим ценам.

Встретились. В. Ю. Дрямов заявил о желании купить еще три магазина, включая крупнейший в городе, и торговую базу (бывшая база Отдела рабочего снабжения Минсредмаша). Цены конкретно не обсуждались — они определялись по результатам открытых конкурсов. Но по логике разговоров было ясно, что «Тибет» рассматривает сложившиеся цены ранее приобретенных объектов как приемлемые. Мы взяли паузу на неделю. В следующее воскресенье, как обычно, рабочее, ко мне в кабинет без предварительной договоренности нагрянула целая делегация — человек восемь наиболее известных и успешных предпринимателей города. Все они уже хотя бы раз участвовали в приватизации, приобретали преимущественно объекты торговли.

Разговор получился жестким. Предприниматели требовали, чтобы никакие торговые объекты не продавались, пока «Тибет» готов их покупать по завышенным ценам. А я никак не мог понять, почему мы должны ждать будущей возможности продать дешевле, отказываясь от возможности получить в бюджет больше денег... Не договорились.

Мы, однако, тогда не понимали, что такое этот «Тибет», и из-за этой неясности чувствовали риск. Чего мы боялись? Магазинов тогда было не так много, как сейчас — каждый магазин об-

служивал свой район. А вдруг покупатель закроет магазин. Почему закроет? Да мало ли причин, когда не знаешь с кем или с кем имеешь дело. Примеры: а) купил магазин и закрыл — жду, когда недвижимость подорожает; б) на месте большого магазина открою развлекательный центр, мне это интереснее; в) просто не справился с организацией торговли, залез в долги, банкротство — долгий процесс, а магазин закрыт...

Это примеры наших размышлений о рисках. Деньги нужны, но дополнительные риски ухудшения условий жизни в отдельных микрорайонах создавать точно не хотелось. Придумали проводить инвестиционные конкурсы. Закон разрешал. Что это за конкурс такой? Инвестор приобретает на открытых торгах имущество вместе с обязательствами обеспечить функционирование приобретенного и инвестировать собственные средства в это имущество — в ремонт, совершенствование технологии, модернизацию оборудования или нечто подобное. В собственности имущество при этом переходит при условии выполнения инвестиционных обязательств в установленный срок. В нашем случае срок был установлен 24 месяца. С одной стороны, это давало инвестору достаточно времени для осуществления инвестиций, с другой — существенно снижало эти самые воображаемые риски: если инвестор обеспечит работу магазина в течение двух лет, то он уже как минимум научится за это время зарабатывать на торговле, даже если прежде не обладал такими способностями.

В общем, мы объявили, что будем продавать три магазина на инвестиционном конкурсе. «Тибет» согласился участвовать. Дубненские предприниматели промолчали — не то чтобы не было возможности участвовать, но платить за магазины на уровне платежей «Тибета» в их планы не входило.

К моменту проведения инвестиционного конкурса мы уже поняли, откуда у «Тибета» деньги. Чуть позже это наше понимание подтвердил записавшийся на прием В. Ю. Дрямов. Пришел он с интересным сообщением. Рассказал, что открыл пункт приема денег у населения на Большой Ордынке (по другим сведе-

ниям, на Пятницкой) в Москве. Желающих много. Чтобы успеть сдать деньги в течение дня, люди вынуждены занимать очередь накануне с вечера, проводя в ожидании всю ночь. Среди очередников оказались в том числе и жители Дубны, разведавшие, что принимающая деньги компания зарегистрирована в Дубне. Им это показалось нелогичным – простаивать ночь в очереди в Москве, чтобы сдать деньги дубненской фирме. Вот они и обратились к В. Ю. Дрямову с просьбой в порядке социальной защиты открыть еще один приемный пункт, в Дубне. Видимо, Владимир Юрьевич уже тогда знал или догадывался о цене такой «социальной защиты» – пришел сказать, что приемный пункт в Дубне он открывать не будет, просил не оказывать на него давление по этому вопросу.

Инвестиционный конкурс ожидаемо выиграл «Тибет». С зачислением денег на бюджетный счет у нас появилась возможность завершения строительства большого университетского корпуса. Закипела работа.

\*\*\*

Тем временем городок Высшего Волжского военного-строительного командного училища занимали два выведившиеся из Польши мотострелковых полка Западной группы войск. Сама по себе переделка учебных корпусов в казармы болезненна с точки зрения дальнейшей эксплуатации учебных корпусов. Но сложилось всё гораздо хуже. Полки были выведены не для продолжения службы, а для расформирования. Военнослужащие это понимали и соответствующим образом относились к городку училища. Спустя всего год с небольшим здания, пригодные для ведения образовательного процесса и проживания, оказались нуждающимися в серьезном восстановлении. В большинстве помещений исчезли полы, электро- и сантехническое оборудование, дверные коробки – всё, что можно было приспособить для использования в других местах.

Но даже за обладание таким имуществом у нас появились очень серьезные конкуренты. Вместе со своей командой прие-

хал С. К. Шойгу, в то время председатель Госкомитета по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. Комитету нужна была площадка для организации училища будущего МЧС. Объяснились. Никто друг другу ничего не пообещал, но, видимо, у команды С. К. Шойгу были и другие варианты. Во всяком случае, вопрос больше не возникал.

За решением о передаче высвобождающегося городка для создания университета снова поехали к В. Н. Михайлову. И снова министр нас поддержал, дал соответствующие поручения о подготовке передачи городка в муниципальную собственность.

И снова на следующий день после нашего посещения у министра в кабинете оказался высокопоставленный военный с просьбой о передаче городка училища. В прошлый раз это был командующий Московским военным округом генерал-полковник Л. В. Кузнецов. В этот раз с просьбой о передаче городка ВВВСКУ для создания Института погранвойск обратился Главнокомандующий пограничными войсками генерал-полковник (с 1995 года – генерал армии) А. Н. Николаев.

Мы на этой встрече, конечно, не присутствовали, поэтому дальнейший ход событий известен со слов чиновников Минатома России. В. Н. Михайлов согласился передать городок училища в Дубне погранвойскам, написал резолюцию на соответствующем обращении Главнокомандующего. Но в Минатоме (до этого – Минсредмаше) существовал давно сложившийся порядок: бумагу с подписью руководителя унести из министерства было нельзя, – сначала на ней должны были появиться визы соответствующих служб и регистрационный номер.

Поэтому обращение генерала Николаева с резолюцией министра осталось в Минатоме. Вот только – где? Видимо, согласование затягивалось – представители погранслужбы звонили с просьбой ускорить отсылку им этой бумаги. Вместе с тем, попытки управления делами Минатома найти бумагу в службах не дали результата. Опросили всех во второй и в третий раз – обращение с резолюцией никто не видел. Невиданное дело –

потерялось письмо с резолюцией министра. В итоге управляющему делами пришлось идти к министру с докладом о потере. Виктор Никитович выслушал доклад и сказал, как говорят, следующее: «Послушай, я министр или девка уличная? Я же уже пообещал передать городок под университет Дубне. А бумагу не ищите — она лежит у меня в сейфе...» Про девку — не дословно, говорят, что было сказано грубее. Но дело не в словах, а в том, что в итоге министр согласился передать городок Дубне для создания университета.

Окончательного решения, однако, министр принять не мог — для этого требовалось решение правительства, причем решение должен был подготовить не Минатом, а Госкомитет по управлению госимуществом. Внутри госкомитета за вопросы распоряжения военным имуществом (городок относился к военному имуществу, поскольку здесь размещалось военное училище) отвечал зам. председателя В. И. Сычкин. По какой-то причине В. И. Сычкин подпись свою на бумаге не ставил, а попасть к нему для разговора не получалось. Переписка тоже не давала результатов. Связь приходилось держать через Главное управление военно-строительных отрядов (ГУ ВСО) Минатома.

В версии ГУ ВСО, основная причина задержки подписания: никто не верит, что будут делать университет. В Госкомимуществе считают, что на самом деле мэрия Дубны заберет городок в муниципальную собственность, а затем продаст коммерсантам. Отвечали, что у нас программа «Технополис Дубна», что мы уже достраиваем большой учебный корпус. Не помогало. Возможности как-то объясниться с Госкомимуществом по-прежнему не было. Однако удалось договориться с начальником ГУ ВСО. Договоренность, предложенная В. Э. Прохом и принятая ГУ ВСО, касалась социальной защиты выходящих в отставку офицеров-строителей военно-строительных отрядов Минатома. Город принял на себя обязательство в течение трех лет предоставить выходящим в отставку офицерам Минатома 30 квартир, а ГУ ВСО при этом взял обязательство добиться согласования

с Госкомимуществом вопроса о передаче городка училища в муниципальную собственность.

Обе стороны свои обязательства выполнили. После согласования с Госкомимуществом помощь в издании распоряжения правительства России о передаче городка в муниципальную собственность нам оказал работавший в то время уже заместителем председателя правительства Борис Георгиевич Салтыков. Таким образом, мы смогли вернуться к уже было отправленной в архив концепции университетского кампуса.

К тому времени, когда наступила ясность с судьбой городка училища, обнаружились попытки военнослужащих уже расформированных воинских частей демонтировать и увозить оконные рамы. Для наведения порядка в Образовательный центр «Дубна» был откомандирован участник нашей команды, управляющий делами администрации города В. А. Цапцин. Владимир Александрович переехал в городок училища и занял генеральский кабинет начальника училища (последним начальником училища был генерал-майор Г. В. Танетов). Разграбление было остановлено. К сожалению, правда, уже на такой стадии, что на полное восстановление городка ушли следующие десять лет. Восстановить весь городок было тогда нам не по зубам, определили первый этап работ – ввод в эксплуатацию недостроенного большого учебного корпуса №1, соединенного с ним переходом учебного корпуса №2 и общежития №1. Чуть позже к этому комплексу добавили еще лабораторный корпус, намереваясь открыть в нем школу для одаренных детей при университете.

\*\*\*

Вернусь, однако, к «Тибету».

Вести переговоры с администрацией Дубны о возможном приобретении следующих объектов вместе с В. Ю. Дрямовым теперь приезжали люди с опытом – отставной генерал-полковник, бывший начальник строительного треста. Не знаю, стояли ли они

с самого начала у истоков создания финансовой пирамиды «Тибет» или были привлечены большими деньгами. Не знаю, кто вообще придумал собирать деньги под якобы высокодоходные вложения — после многих разговоров с В. Ю. Дрямовым у меня не осталось впечатления, что он мог это сам придумать и реализовать. В ходе последующих переговоров «Тибет» предложил приобрести торговую базу, она тогда называлась база ОРСа (отдела рабочего снабжения), гараж расформированного военного училища и вернувшееся к тому времени в муниципальную собственность неэксплуатируемое здание бывшего общежития на улице Мира, 5/17.

База ОРСа для торговли уже стала ненужной — поставки товаров в магазины стали идти напрямую от производителей или с больших оптовых баз. База включала примерно два десятка складских зданий, размещавшихся на площади около десяти гектаров. Было неясно, зачем это «Тибету». Но и у города острой нужды в этих складах не было. Решили выставить на торги. Состояние складов было такое, что для приведения хозяйства в порядок требовались вложения.

Особенно это касалось большого по тогдашним меркам тепличного комплекса площадью примерно 10 тысяч квадратных метров. Теплица для обогрева требовала чересчур большого количества тепла и вследствие этого была глубоко убыточной. Но отказ от отопления в первую же зиму привел бы к обрушению теплицы из-за того, что при отсутствии тепла снег на крыше теплицы переставал таять. Что с этим делать, мы не знали, но понимали, что инвестор должен об этом позаботиться — терять теплицу было жалко. В общем, для торгов по базе ОРСа снова был выбран инвестиционный конкурс с теми же условиями: вложи средства для приведения покупки в порядок под угрозой потери покупки.

Относительно большой гараж военного училища для будущего университета был не нужен, а средств на ремонт вернувшегося после «путешествия» в Московский национальный банк здания общежития на улице Мира 5/17 просто не было.

По всем трем объектам: база ОРСа, гараж училища и общежитие — инвестконкурсы выиграла компания «Тибет». Ценовые предложения всех других участников конкурсов оказались много ниже предложений «Тибета». Полученные таким образом средства расходовались не только на обустройство городка будущего университета. Был также построен спортзал в школе №5, что-то тратилось на достройку и оснащение школы №11. В итоге денег на выбранные объекты в университетском городке всё же не хватило. Но об этом — чуть позже.

Хотя дальнейшая судьба приобретенных «Тибетом» объектов не была связана с университетом, тем не менее расскажу, чем закончилась эта история. Время шло. К выполнению инвестиционных обязательств «Тибет» не приступал. Это было странно: для выполнения обязательств требовались заметные, но вполне подъемные тогда для «Тибета» деньги, а риск потери объектов для него был бесспорным. Мы проявляли беспокойство — писали письма, неоднократно встречались с В. Ю. Дрямовым и другими руководителями. За год «картинка» встреч сильно изменилась. Теперь приезды руководства «Тибета» стали напоминать перемещение членов Политбюро по Москве: к зданию мэрии подъезжала колонна, включающая «гелендваген» и еще два-три черных «мерседеса» высокого класса. Являлся ли В. Ю. Дрямов организатором или пленником этой ситуации, для меня оставалось непонятно — пересаженный в «гелендваген», он вел себя так же, как приехавший пару лет назад с Дальнего Востока народный целитель Владимир Дрямов. Единственным положительным результатом переговоров было сохранение отопления теплицы на базе ОРСа в зимний период. По исполнению инвестиционных обязательств на переговорах назывались всё новые сроки. В итоге к концу инвестиционного периода ни по одному из шести приобретенных объектов «Тибет» не приступил к исполнению инвестиционных обязательств. Причины не были понятны тогда, непонятны и сейчас. Гадать про это — примерно то же,



что пытаться понять причины массового выброса китов на берег.

Вследствие невыполнения инвестиционных обязательств «Тибет» потерял права собственности на все шесть приобретенных им в Дубне объектов. Все эти объекты вернулись в муниципальную собственность, а возврат уплаченных за эти объекты средств договорами предусмотрен не был. История, однако, на этом не закончилась. В конце августа 1994 года против руководства «Тибета» были возбуждены уголовные дела, и В. Ю. Дрямов перестал выходить на связь. В прессе появились сообщения о том, что он скрылся в неизвестном направлении. Это направление для нас оставалось неизвестным недолго. Вскоре с нами созвонилась адвокат из Греции, сказала, что уполномочена В. Ю. Дрямовым вести от его имени переговоры и попросила о встрече. На состоявшейся осенью 1994 года встрече в Дубне было заявлено о желании В. Ю. Дрямова вновь приобрести утраченную недавно базу ОРСа. Понимая, что и без того неотлаженная работа команды «Тибета» теперь уже полностью дезорганизована, а с той же теплицей нужно что-то делать для ее спасения, мы от предложения отказались.

Продолжение истории мы узнали только примерно в 2000 году, когда В. Ю. Дрямов был выдан Грецией в Россию. В 2001 году В. Ю. Дрямова приговорили к 15 годам тюремного заключения за мошенничество...

Здание крупнейшего в то время в городе магазина на проспекте Боголюбова, 13 до настоящего времени остается в муниципальной собственности, основной арендатор, сеть X5, разместила там магазин «Перекресток», другие два возвращенных в муниципальную собственность магазина были приватизированы.

Способ спасения теплицы нашел согласившийся стать директором муниципальной базы ОРСа бывший зам. директора завода «Тензор» О. В. Нестеров – конструкции утеплили дополнительно специальной полиэтиленовой пленкой и сменили ассортимент: вместо огурцов стали выращивать цветы и другие

саженцы. Сейчас это успешное и самое крупное в районе Дубны хозяйство по выращиванию цветов и саженцев различных растений. Возвращенный в муниципальную собственность гараж училища оказался вполне подходящим для обустройства базы обслуживания и ремонта городских дорог.

\*\*\*

Строительные дела в будущем кампусе будущего университета неплохо продвигались. Задача-минимум: к сентябрю 1994 года ввести в эксплуатацию большой учебный корпус и общежитие. Одновременно работы были развернуты на зданиях второго учебного корпуса, общежития и будущего лицея «Дубна».

В начале весны 1994 года Дубну посетила министр финансов Московской области Л. А. Дьяконова. Отвлекаясь от темы университета, скажу, что отношения с Минфином и в целом с правительством Московской области тогда были партнерскими. Непосредственно из областного бюджета финансировались только областные учреждения. Подавляющая часть консолидированного бюджета Московской области складывалась из бюджетов городов и районов. Ежегодная процедура согласования с Минфином городского бюджета начиналась с согласования планируемых доходов и планируемых расходов по каждой отрасли — с профильными управлениями и заместителями министра. Большая часть вопросов согласовывалась на этом уровне. Оставшиеся разногласия выносились на согласительное совещание у министра финансов с участием представителей города и управлений Минфина. По текущим вопросам приходилось бывать в министерстве несколько раз в месяц.

Посоветоваться с начальником управления или с зам. министра областного Минфина можно было без предварительного звонка. Чтобы попасть на разговор к министру финансов надо было позволить помощнику министра Н. И. Кашиной. Не помню отказов. Для разговора о финансах городов и районов у министра всегда находилось время.

Вернусь, однако, к визиту областного министра финансов в Дубну весной 1994 года.

После подробного разговора о городском бюджете показали Л. А. Дьяконовой городок бывшего военного училища и будущего университета. Бюджетных денег на приобретение и ремонт к тому времени не было потрачено ни рубля. Это Людмила Александровна понимала по нашим отчетам – министр отличалась хорошей памятью. Объяснили, что все затраты ведутся за счет внебюджетных источников. На вопрос, как будем финансировать содержание будущего университета, ответили, что бюджетных средств привлекать не планируется: что-то удастся заработать, что-то соберем в качестве платы за обучение. Видимо, прозвучало неубедительно. Видимо, эта неубедительность спровоцировала критический, но очень конструктивный ответ министра: «Не валяйте дурака, единственная возможность создать университет – финансировать его за счет областного бюджета».

Так вот получилось, что мы ничего не просили, но вопрос согласования бюджетного финансирования еще не родившегося университета с Министерством финансов уже можно было считать решенным.

Основным нашим партнером по созданию университета в Дубне, конечно, стал Объединенный институт ядерных исследований. Иначе и быть не могло в городе, где размещается крупнейшая в стране гражданская исследовательская организация. С 1992 года Институт возглавлял академик Владимир Георгиевич Кадышевский. Вице-директором с российской стороны был Алексей Норайрович Сисакян. Очень хочется сказать добрые слова об этом тандеме больших ученых и организаторов науки, которым удалось в труднейших для выживания науки условиях сохранить и продолжать развивать Институт.

Оказалось, впрочем, что у нашей команды и у руководства Института несколько разные взгляды на то, каким должен быть университет в Дубне. Институт видел образ университета на манер созданного в конце 1992 года Пушинского естественно-на-

учного института (ПушГЕНИ). Модель ПушГЕНИ – магистратура при исследовательских центрах. Направления подготовки – в соответствии со специализацией исследовательских центров. А мы хотели создать классический университет с тремя десятками разных специальностей, (почему-то всегда говорили о 32 специальностях), имея при этом в виду очень разные профили. Подразумеваемая в первую очередь кадровые потребности многопрофильного научно-производственного комплекса, нарождающегося бизнеса, городской социальной сферы.

Конечно, ОИЯИ всегда был самым большим среди градообразующих, но развитие города уже тогда зависело от многих. Собственно говоря, сама идея создания университета в Дубне в нашей команде происходила из понимания трудностей кадрового воспроизводства за счет выпускников иногородних ВУЗов. Особенно в условиях отмены советской системы распределения и резкого падения престижа профессий ученого и инженера.

Поэтому предлагаемая Институтом модель университета нам представлялась не лучшей. Пробовали обсуждать. К общей точке зрения прийти не удавалось. У всех участников при этом было понимание, что ректором университета должен быть выдающийся ученый. Все проживающие к тому времени в городе выдающиеся ученые работали в ОИЯИ. А у Института – другая модель университета. Замкнутый круг... Нужно было искать «варяга».

Помог случай. Дубненский предприниматель А. Н. Эпштейн, известный как один из создателей очень интересного для того времени бизнеса – маленького пивного завода – предложил встретиться с начальником его сестры. Сестру звали Евгения Наумовна Черемисина, а начальника – Олег Леонидович Кузнецов. С Олегом Леонидовичем встретились воскресным вечером. Шло лето 1993 года. Собеседник мой оказался профессором МГУ, директором государственного научного центра ВНИИ Геосистем и, что было еще более важным – президентом Российской академии естественных наук, уже к тому времени объединявшей около двух тысяч профессоров.

Рассказал Олегу Леонидовичу о наших планах создания университета и о том, что нужен ректор. Моему собеседнику шел пятьдесят пятый год, а мне уже исполнилось тридцать семь... Договорились через несколько дней встретиться в Москве. На следующей неделе на встречу во ВНИИ Геосистем мы отправились вместе с Куаном Амиртаевым. Там впервые познакомились с командой О. Л. Кузнецова, имевшей к тому времени опыт создания университета в Воронеже. Уже в ходе встречи стало ясно: мы нашли то, что искали.

У наших собеседников был опыт и блеск в глазах. Не только Олегу Леонидовичу, но и его товарищам было интересно заняться нашим проектом создания университета в Дубне. Близким к нашему оказалось и понимание того, каким должен быть новый университет. После состоявшегося вскоре посещения ВНИИ Геосистем В. Э. Прохом вопрос о ректоре будущего университета был почти решен.

Оставались два непростых вопроса. Во-первых, не было университета, а будущий учредитель – правительство (тогда администрация) Московской области даже не догадывалось о своей роли создателя университета. Во-вторых, вопрос о кандидатуре ректора нужно было согласовать с нашим основным партнером – ОИЯИ. Решили начать с «во-вторых», так как обращаться в администрацию области без согласия института мы считали неправильным.

Наша позиция «не демонстрировать внутренние разногласия вне Дубны» касалась, кстати, и всех других случаев, и всех наших партнеров – градообразующих предприятий города. Договариваться иногда было сложно, порой обострялись отношения, но в итоге всегда находили приемлемые решения. Смысл такой политики несложен: не договорившись, мы слабее, что приводит к снижению вероятности благоприятного для города варианта решения вопросов.

Договорились о совместной с нами встрече О. Л. Кузнецова с руководством Института. Поначалу в воздухе висело напряже-

ние. Атмосферу немного удалось разрядить, когда Олег Леонидович упомянул о том, что научным руководителем возглавляемого им ВНИИ Геосистем (в то время – ВНИИ Ядерной геофизики) был легендарный ученый, основатель Лаборатории ядерных реакций ОИЯИ Георгий Николаевич Флёрв. После этого разговор перешел в более спокойное русло.

Наше предложение назначить О. Л. Кузнецова ректором энтузиазма у партнеров не вызвало. Однако и аргументов для возражений не находилось – Олег Леонидович имел большой опыт и авторитет как в сфере науки, так и в сфере образования. В решении задачи «во-вторых» показался свет в конце тоннеля. Можно было приступать к переговорам в администрации Московской области.

Вопрос был в компетенции первого зам. главы администрации Анатолия Васильевича Долголаптева. Это уже было хорошим признаком – всю трудовую жизнь до прихода в политику Анатолий Васильевич проработал в Институте горного дела им. А. А. Скочинского, в 1986 году защитил кандидатскую диссертацию. Но сам по себе этот хороший признак решающего преимущества для нас не создавал. Вопрос решался серьезный, сомнения в необходимости создания университета были основательными. Опыта такого у Московской области не было – из областного бюджета традиционно финансировались только педагогические институты.

Провести анализ ситуации поручили двум советникам А. В. Долголаптева – генералу Бочарову и бывшему преподавателю Московского института стали и сплавов (впоследствии – директору Союза наукоградов России) М. И. Кузнецову. Мнения советников разделились. Решили узнать мнения руководителей крупнейших московских ВУЗов.

На собранном для этого совещании у А. В. Долголаптева, кроме его советников, нас с В. Э. Прохом и О. Л. Кузнецова, присутствовали ректор МГУ В. А. Садовничий, ректор физтеха Н. В. Карлов и первый проректор МИФИ. Позиция физтеха и МИФИ была не в нашу пользу: «Если у вас есть деньги, отдайте

их нам, и мы подготовим для вас специалистов точно не хуже, чем во вновь создаваемом университете». В ответ мы говорили о том, что нам нужно сохранить уровень Дубны как территории науки и технологий, а привлекать выпускников московских ВУЗов в Дубну стало весьма сложно.

Возражение В. А. Садовнического было значительно более мягким: «Вы, видимо, не до конца понимаете, за что беретесь — университет нужно создавать как минимум сто лет». С нашей стороны последовал ответ, что в ста годах бывает и первый год. В заключение разговора прозвучала фраза В. А. Садовнического, предрешившая результат совещания. Фраза была короткой и не слишком уверенной: «В этом что-то есть...»

Содержавшаяся в этой фразе смесь надежды и сомнения в итоге привела к положительному решению администрации Московской области о создании в Дубне областного государственного университета.

К моменту проведения упомянутого совещания шагов по организации университета было сделано в Дубне немало. Сначала была организована рабочая группа по созданию университета с участием О. Л. Кузнецова, Т. Ю. Чубарян, К. Г. Амиртаева, С. П. Ивановой (на тот момент директора УНЦ ОИЯИ), В. А. Цапцина. Мне поручили возглавить эту группу. Некоторое время рабочая группа выполняла роль штаба по созданию университета. Нам нужно было решить вопросы первого набора в университет: сколько и на какие специальности набирать, как найти ведущих кафедрами, чем оснащать учебные аудитории и лаборатории. На одном из заседаний рабочей группы О. Л. Кузнецов предложил название нового университета: Международный университет природы, общества и человека «Дубна».

Советами по ходу создания университета нам помогала ректор университета Висконсин-Ла-Кросс (UWL) Джудит Кайперс, в то время — член Национального совета по образованию при президенте США. В Дубну из Ла-Кросса для этой работы летом 1994 года были откомандированы двое представителей, включая профессора Лютицию Пена.

В формировании команды университета решающую роль играли два фактора: позиция О. Л. Кузнецова как президента Российской академии естественных наук и поддержка со стороны Московского государственного университета. О такой поддержке О. Л. Кузнецов договорился с В. А. Садовничим. Со стороны МГУ курировать вопросы создания университета в Дубне было поручено проректору МГУ Виктору Титовичу Трофимову.

Проректорами стали приглашенные О. Л. Кузнецовым доктор наук Ю. С. Сахаров (учебная работа), М. С. Хозяинов (организационная работа и прием в университет) и Е. Н. Черемисина (IT-направление). От Дубны проректором университета, ответственным за хозяйство и финансы, был приглашен В.А.Цапцин.

Формировался и пул заведующих кафедрами: кафедру экономики возглавил выходец из МАДИ и ЦЭМИ, основатель транспортной кибернетики профессор С. А. Панов. Заведовать кафедрой лингвистики по предложению Т. Ю. Чубарян стал один из ведущих российских лингвистов профессор И. Б. Шатуновский. Кафедру системного анализа и управления возглавила профессор Е. Н. Черемисина. Ведущий российский психолог, один из основателей инженерной психологии профессор В. П. Зинченко согласился формировать кафедру психологии. На должность (хотя никаких должностей тогда еще не было) заведующего кафедрой математики был приглашен заведующий кафедрой Московской геологоразведочной академии профессор Г. Ц. Тумаркин. Кафедру экологии взялся организовывать сам О. Л. Кузнецов. Сложнее всего, как ни странно, оказалось найти заведующего кафедрой физики. Эта задача была решена только к началу 1995 года, но блестящим образом — кафедру общей физики возглавил ученый из ОИАИ профессор И. М. Граменицкий.

\*\*\*

В конце июля 1994 года объявили первый набор в еще тогда не существовавший университет «Дубна» на направления «экономика», «лингвистика», «экология» и «системный анализ



и управление». Всего в университет было принято 115 студентов. 27 сентября 1994 года было издано долгожданное постановление администрации Московской области о создании университета «Дубна». А первого октября на центральной площади Дубны состоялся многолюдный митинг в честь открытия университета, после чего торжественная колонна студентов (в черных мантиях) и преподавателей (в красных мантиях) вместе с ликующими горожанами прошла по улицам города.

Дубна стала университетским городом. Приехавший на празднование первой годовщины создания университета «Дубна» в октябре 2005 года проректор МГУ В. Т. Трофимов в своей поздравительной речи сказал, что в МГУ создание университета «Дубна» считают лучшим событием года в сфере образования. И действительно, дела нового университета шли не просто хорошо, но очень хорошо. Открывались лаборатории. По компьютерному оснащению университет быстро стал одним из лучших в стране. Лучшие профессора и преподаватели московских ВУЗов приезжали учить дубненских студентов. Каждое утро от метро Новослободская в Дубну отправлялся автобус с преподавателями. В пятницу и субботу одного автобуса не хватало — направляли два автобуса. Одной из лучших в стране стала электронная библиотека университета.

О. Л. Кузнецов ввел традицию приглашения в университет выдающихся людей. Со студентами встречались Никита Николаевич Моисеев, Сергей Петрович Капица, Александр Моисеевич Городницкий, Павел Юрьевич Крашенинников, Сергей Вадимович Степашин, Борис Ефимович Немцов и многие другие. Швед Ханс Раусинг, занимавший пост гендиректора Tetra Pak со дня основания компании в 1951 году, прочитал в университете курс лекций об основах ведения бизнеса. Я тоже был среди слушателей. Очень поучительно. Слушатели-студенты понравились лектору, в результате была учреждена стипендия Х. Раусинга — 100 тысяч долларов в год. Половина этой суммы шла на стипендии лучшим студентам, вторая половина — на оплату студенческих поездок в зарубежные университеты.

Выходец из СССР, американский ученый и предприниматель Ю. Б. Магаршак предложил обучать проживающих в Нью-Йорке американских русскоязычных студентов. Идея была такая: в Нью-Йорке немало ищущих работу эмигрантов из СССР. Вместе с тем, большой недостаток работников в социальных службах. Но для работы в социальных службах требуется лицензия, а для получения лицензии необходимо профильное образование. В короткие сроки, прежде всего усилиями М. С. Хозяинова, были решены организационные и учебно-методические вопросы, сформированы две группы обучающихся в Нью-Йорке. В итоге всё получилось по плану. Студенты после обучения получили дипломы университета «Дубна», а на основании дипломов – американские лицензии.

Подобная активность приносила не слишком заметные деньги, но делала жизнь университета разнообразнее. Вообще, если попробовать кратко охарактеризовать атмосферу тех лет в университете, то больше других подойдут слова «творчество» и «энтузиазм». В «плавильном котле» культуры научного городка и традиций лучших столичных ВУЗов формировалось какое-то новое и привлекательное качество. При этом москвичи приезжали в Дубну не только и не столько из-за денег – не меньшее, а даже большее значение имела царившая тогда в университете свобода творчества. И заинтересованные глаза студентов в аудиториях.

\*\*\*

Параллельно с созданием университета и, как тогда казалось, даже в рамках проекта создания университета, мы создавали лицей «Дубна». Идей было несколько. Первая: лицей при университете, опирающийся на его материальные и кадровые возможности. Вторая: интернат, дающий шанс продвинутым ребятам из деревень и небольших поселений получить качественное школьное образование. В целом, конечно, мы думали о моделях физмат школ при МГУ и Новосибирском университете.

Как это часто бывает, вышло не по задуманному. Первая коллизия случилась с подбором директора. Мы в роли директора видели Елену Горюнову — основателя успешной тогда частной школы-детсада «Гвоздика». Получили жесткое неприятие со стороны директоров школ. Этот частный вопрос о кандидатуре директора явился частью более общего вопроса: нужно ли вообще создавать школу для способных детей. По работе с одаренными детьми между школами Дубны к этому времени уже сложилось вполне конкурентное поле.

Пришли к компромиссному решению: лицей создаем, но директором назначаем кандидата, предложенного директорами школ. Кандидатом этим оказался один из лучших директоров — директор школы №8 Ю. П. Курлапов. Уже в первый год для лицея выделили 21 место в университетском общежитии, приняли ровно столько не дубненских ребят. В дальнейшем лицей эту практику развивать не стал. Как и плотное взаимодействие с университетом. По существу, почти единственным общим местом для университета и лицея оказался спортивный зал.

Но «по-другому» не обязательно означает «хуже»: самостоятельный и не зависящий от университета лицей стал притягательным местом для ребят. Точно знаю, что, пока Юрий Петрович работал директором, атмосфера там оставалась очень «человеческой», но вместе с тем с вполне жесткими требованиями к обучающимся — как в смысле процесса обучения, так и в смысле дисциплины. И по сей день, в течение вот уже тридцати лет лицей «Дубна» входит в сотню лучших школ Подмосковья.

Успех в создании университета «Дубна», конечно, прибавил каждому из нашей команды уверенности в себе. Университет стал подтверждением возможности реализации собственных планов. На момент начала проекта у нас не было не только ресурсов для создания университета, но даже внятных планов, где взять такие ресурсы. Но получилось!

Однако такое вот вполне обоснованное чувство уверенности в себе как-то «подменялось» чувством тревоги. Казалось, другой

проект, сравнимый по масштабу с созданием университета, в Дубне осуществить вряд ли получится. Мне к этому времени было 38 лет. Ощущение в таком возрасте, что главная вершина уже пройдена – не лучшее состояние....

Первым из команды «дезертировал» Куан Амиртаев. Объяснил, что созданный под его руководством Образовательный центр основные задачи по созданию материальной базы университета выполнил. И что ему стало скучновато. Попросил найти ему другую работу. Как и все мы, из Дубны Куан уезжать не хотел. В Москве, конечно, были и другие масштабы, и возможности больше зарабатывать, но мы придерживались кем-то придуманного слогана: «Уехать из Дубны в Москву – поменять жизнь на деньги». Жизнь ни на что менять не хотелось.

В это время освободилось место руководителя отделения Сбербанка в Дубне. Спросил Куана, интересно ли ему быть банкиром. Оказалось, интересно. Что с назначением на освободившуюся должность, я не знал, но узнать было не сложно. Созвонился с приемной руководителя областного Сбербанка А. Ф. Вязового. Договорились о встрече. Московский областной филиал Сбербанка располагался в Большом Черкасском переулке на пересечении с Малым Черкасским – примерно в 100 метрах от Лубянской площади. Озадачило: дверь в банк напоминала двери, которые обычно устанавливают на входе в сарай или подвал. Поднимаясь по лестнице, я уже почти не сомневался, что попал куда-то не туда – стены были выкрашены синей краской, местами сквозь обвалившуюся штукатурку проглядывали перекрестья дранки. Тем не менее, ошибки не было – на втором этаже я попал в приемную. Знакомство с Анатолием Федоровичем началось с вопроса о выпивке. Ко второй бутылке Куан был устроен руководителем отделения Сбербанка в Дубне....

Несмотря на подобные обстоятельства, встреча эта имела серьезные последствия: Куан Амиртаев в дальнейшем занимал ключевые позиции в Уникомбанке, банках СБС-АГРО и ОВК. Повлияла эта встреча и на судьбу А. Ф. Вязового. В 2000 году он получил пост председателя правления находившегося тогда уже

в трудной ситуации крупного банка Александра Павловича Смоленского «СБС-Агро».

Перейдя в банк, Куан Амиртаев и мне постоянно советовал сменить поле деятельности. Объяснял это тем, что сложившуюся самоуверенность нужно подтверждать испытаниями. И добавлял что-то про головокружение от успехов. Я считал, что поводов для таких аргументов нет. Но где-то внутри тревогу вызывали слова посвященной Булату Окуджаве песни Сергеева и Кимерфельда: «Как трудно мне быть богом для кого-то, еще трудней не быть им для себя...» Ко мне, конечно, это не имело отношения. И тем не менее, без видимых причин пришло решение что-то начать с чистого листа. На решение уволиться из администрации повлияли и материальные факторы: денег в администрации платили немного, а в семье трое детей...

К теме университета еще предстояло вернуться, но уже в связи с необходимостью кризисного управления.

\*\*\*

Через два года после создания университет «Дубна» попал в финансовый кризис. Образовательный процесс развивался не просто хорошо, можно сказать, блестяще. И атмосфера была вполне рабочая, дружеская, конструктивная. Вот только денег стало не хватать...

Поздней осенью 1996 года у лифта на первом этаже появилась табличка «отключен за неуплату». Образовательный центр передал хозяйственную деятельность университету, а крепкую хозяйственную структуру в университете создать не успели. Росла задолженность, что ставило под угрозу развитие университета. В общем, ректорат чувствовал угрозу. Нужно было искать выход из кризиса. И меня пригласили этим заняться. Не было планов бросать бизнес, которым только начал заниматься. Поговорили о должности: проректор или первый проректор. Я выбрал первое – просто считал, что в университете экономика и финансы не должны стоять выше образования и науки. Согласился работать по совместительству. Это условие

никого не смущало — ректор и все другие проректоры также были совместителями, сохраняя основную работу в Москве.

Уже первый анализ показал, что расходы университета превышают доходы. Это не касалось образовательной деятельности — там соотношение «один преподаватель на пять студентов» и твердо установленные бюджетные ставки профессорско-преподавательского состава делали ситуацию сбалансированной.

Изучил управленческую структуру университета. У меня как у проректора в этой структуре подчиненных не было. Большинство общеуниверситетских подразделений подчинялись непосредственно ректору. Решил не ставить вопрос об изменении структуры, а попробовать договориться. Собрал совещание руководителей подразделений. Предложил работать в тесном взаимодействии, ежедневно решать те вопросы, которые они сами решить не могут. Напомнил о преимуществах командной работы, когда чувствуешь партнеров.

Не согласилась работать в команде руководитель отдела кадров. Сказала, что будет исполнять только поручения ректора. Я благожелательно согласился — какой-то проблемы это создать не могло. Остальные не только согласились, но и, как я видел, встретили предложение с удовольствием. Реально так, не имея подчиненных, я проработал в университете восемь лет. И ни разу никто, не соглашаясь с принятым решением, не сказал о том, что формально мне не подчиняется.

Для дальнейшей работы был нужен back-office — как источник достоверной информации и как инструмент подготовки решений. Хорошо бы еще и для анализа ситуации, но до этого было далеко. Естественное решение — планово-экономический отдел как back-office. С руководителем планово-экономического отдела Татьяной Генриховной Складновой вопросы преобразований в университете обсуждали каждый день, вырабатывая общие подходы.

На первом этапе нужно было сбалансировать доходы и расходы. Начали с расходов. Неоправданно большие деньги университет платил сторонней организации за обслуживание

инженерных сетей. Можно было поторговаться или сменить подрядчика, снизив таким образом расходы на 30–40%. Но, по расчетам, создание собственной службы главного инженера позволяло сократить расходы в разы. Договорились с главным инженером о создании собственной службы, и уже через месяц мы сами смогли обслуживать инженерные сети университетского городка.

Несколько слов о хозяйственниках университета. Общехозяйственные подразделения возглавлял отставной полковник, теперь уже ушедший от нас Виктор Петрович Козлов, а службу главного инженера – тоже отставной полковник Георгий Владимирович Варов. Оба были ветеранами строительных войск Минсредмаша, оба часть службы проходили в будущем городке университета, в Высшем Волжском военно-строительном командном училище. Хорошо знали все «закоулки» хозяйства и любили свою работу.

Больших денег стоила охрана университетских корпусов. Охранная деятельность лицензировалась, поэтому сами мы функции охраны выполнять не могли. Оказалось, однако, что в то время не было нормативных требований по охране объектов образования. Проработали вопрос создания подразделения дежурных. Лицензии на это не требовалась. Получилось...

Отнормировали расходы на транспорт – при полутора десятках автомобилей это было важно. Разобрались с оплатой за уборку помещений и территории. Сократили количество потребляемой воды за счет устранения утечек и ремонта (установки) клапанов в туалетах, где вода текла непрерывно.

Отспорили часть тарифа на теплоснабжение. Сначала доказали неправомочность включения в тариф потерь в сетях и затрат на обслуживание сетей, так как счетчик тепла стоял непосредственно на котельной, а теплотрасса от котельной стояла на балансе университета. Затем еще дважды сокращали затраты на тепло: после поверки счетчик стал показывать меньше потерь, и кроме того, потери тепла удалось сократить путем частичного восстановления изоляции на теплотрассе.

Было и болезненное сокращение: отказались от дальнейшей эксплуатации и продали принадлежавший университету катер. Не уверен, что это было правильным решением.

\*\*\*

Параллельно с работой по сокращению расходов предпринимались шаги по увеличению доходной части бюджета. Сформировали правило о порядке внутриуниверситетских расчетов при оказании дополнительных образовательных услуг, ведении научных и других внебюджетных работ. Правило ввели простое: подразделение, оказывающее дополнительные услуги, получает в свое распоряжение 85% заработанных средств, а 15% остается в распоряжении университета. Точно так же – в распоряжении руководителей хозрасчетных (исследовательских) проектов оставалось 85% полученных средств. Для реализации правила пришлось преодолеть сопротивление бухгалтерии введению субсчетов (аналитического учета). Технически деньги с таких субсчетов уходили за моей подписью, но только в случае наличия подписи соответствующего руководителя. Договорились о том, что отдельное предприятие, обеспечивающее подготовку абитуриентов для поступления в университет, часть заработанных средств перечисляет в университет.

С администрацией города договорились о передаче на баланс университета бывшего городка военно-строительного отряда Минсредмаша, расположенного на границе с университетом. Большая часть помещений городка была свободна, мы стали сдавать их в аренду. Законодательство в то время позволяло учебным заведениям оставлять у себя средства от аренды государственного или муниципального имущества.

Сокращение расходов и рост доходов позволили университету в короткие сроки сначала сбалансировать бюджет, затем начать выплаты накопившихся задолженностей. А через 4–5 месяцев мы уже думали о том, чтобы приступить к восстановлению разграбленных и не эксплуатируемых зданий городка университета.



Разговор о возможности начать восстанавливать городок училища вызвал энтузиазм у двух полковников. Решили начать с небольшого здания медсанчасти – сделать там общежитие для старшекурсников и аспирантов. Сами сделали проект и смету, да и работы по ремонту в основном выполнили своими силами. Этот опыт показал нам всем, что можем... Но тиражировать его на другие объекты городка было сложно ввиду того, что другие объекты были значительно больше и требовали значительно больших средств.

Разговор о выделении средств из областного бюджета для восстановления городка университета начался издали. Во время визита губернатора Б. В. Громова в университет мы предложили присвоить университету статус «Губернаторский». Все-таки тогда это был первый университет, созданный правительством Московской области. До этого у области было три педагогических института. Губернатор видел, что дела у нас идут по восходящей, и согласился. Помощники, правда, потом рассказывали, что по пути из Дубны он спрашивал, зачем нам статус Губернаторского университета.

И с таким же вопросом мы столкнулись при попытке обсудить поручение губернатора о присвоении статуса в областном правительстве. В основном, вспоминали об Императорском Московском техническом училище (ныне – МГТУ им. Н. Э. Баумана), где, по нашему мнению, статус «Императорское» означал особенную опеку над высшим учебным заведением со стороны императора. Вместе с положением о статусе Губернаторского университета мы подготовили проект программы развития университета, предусматривающей прежде всего восстановление в полном объеме университетского городка. За следующие пять лет были восстановлены третий и четвертый учебные корпуса, спорткомплекс с двумя спортзалами и тренажерным залом, построена автономная котельная, обустроены общежития на улице Правды, зал для проведения студенческих вечеров, три сквера, автостоянки.

Самыми сложными с технической точки зрения из всех объектов были автономная котельная и общежитие на улице Правды.

Сначала о котельной.

В университете, конечно, было теплоснабжение. Но зимой и в аудиториях, и даже в кабинете ректора было холодно. Теплоснабжение обеспечивал Отдел главного энергетика ОИЯИ, и специалисты отдела утверждали, что в университете холодно, поскольку система теплоснабжения внутри университета не настроена должным образом. Наши же энергетики отвечали: обеспечить нормальную температуру воды на входе в университет. Наверное, правы были университетские. Но теплее от этого не становилось.

Вторая причина, из-за которой решили строить свою котельную, заключалась в явно избыточном диаметре труб теплотрассы от Восточной котельной до университета, что приводило к большим потерям при транспортировке тепла. Программа развития Губернаторского университета позволила профинансировать строительство котельной. Нужно было найти газ. Дело по тем временам непростое.

Попросил о помощи зам. министра экономики области В. А. Фильченкова, с которым нам не раз до этого доводилось вместе работать. С письмом от зам. министра направился в Межрегионгаз. Ответственный за согласование сотрудник, прочитав письмо, посмотрел на меня как-то подозрительно и предложил пойти покурить. В курилке объяснил, что такие письма из областного Минэкономики видит часто, но всегда после того, как лимиты на выделение газа уже всеми согласованы. А тут — письмо еще до начала согласования. Я что-то рассказал про университет. Не помогло и, как я понял, не могло помочь.

Но разговор был не бесполезным. Я получил внятный ответ: «Выделение лимита возможно только если об этом будет ходатайствовать любой из членов правления ПАО «Газпром». Прозвучало грозно, но мне напомнило «только не бросай меня в терновый куст» из сказок дядюшки Римуса. Я понимал, что О. Л. Кузнецову

договориться в «Газпроме» будет несложно. И не ошибся. Уже на следующей неделе два члена правления РАО «Газпром» дали необходимые поручения. Далее самое трудное было найти людей, которые умеют делать автономные котельные. Дело в том, что тех, кто пишет о своих компетенциях в этой области значительно больше чем имеющих реальный опыт. В Твери нашли А. Е. Шелепова. Удачно. С вводом котельной в университете стало тепло. И затраты на теплоснабжение сократились более чем вдвое. И еще мы избавились от необходимости ежегодно восстанавливать теплоизоляцию на этих непомерно толстых трубах.

\*\*\*

Теперь об общежитии на улице Правды.

В университет поступало много иногородних ребят, и мест в общежитиях сильно не хватало. Нам помогали с этим все, кто мог – расположенные в городе профтехучилища, филиал НИИ ядерной физики МГУ, Дубненский машиностроительный завод. Но этого всё равно было недостаточно. А на улице Правды стоял 5-этажный 4-подъездный жилой дом без жителей. Я уже рассказывал, что фундамент этого дома просел, и в 1992 году мэрия переселила жителей в специально построенную панельную девятиэтажку. С тех пор дом не использовался. Надо было его снести, но денег у города на это не было. Мы решили попробовать дом восстановить.

Договорились с администрацией города о том, что восстанавливаем весь дом, половину университет использует как общежитие, а вторую половину – администрация как маневренный жилой фонд. В 1992 году до отселения проживающих проводили обследование фундаментов, выясняя причину просадок. Тогда пришли к выводу, что подвергшаяся просадке часть фундамента стоит на торфе. Расчеты, правда, показывали, что что-то в выводах не так – при таких обстоятельствах должно было последовать обрушение.

Взявшись восстанавливать дом, мы вернулись к материалам обследования 1992 года. Фундамент дома состоял из десятков

раздельных опорных элементов, так называемых башмаков, размером примерно 2х2 метра каждый. Вывод про торф под башмаками был получен путем выемки грунта из шурфов на границах башмаков. Состав грунта непосредственно под башмаками не исследовался. Для консультаций пригласили самого опытного тогда в Дубне инженера-строителя Анатолия Константиновича Чернышова. Решили сверлить отверстия в башмаках, чтобы понять реальную картину. Нашли специализированную организацию в Москве. Под башмаками оказался щебень, а под щебнем – глина. Картина прояснилась.

Когда делали геологические исследования при проектировании дома, не обнаружили торфяную линзу. Это нередко случается – грунты в Дубне существенно неоднородные, и могло быть так, что ни одна из скважин в линзу не попала. Могло быть и так, что геологи выполнили не все проектные скважины, посчитав грунты однородными. При устройстве фундамента строители линзу обнаружили. При этом на торф башмак, конечно, ставить не стали, торф в местах установки башмаков заменили щебнем. Проектная ошибка в результате была замещена ошибкой строителей: при попадании воды под башмаки слой глины под щебнем раскисал, и щебень тонул, вдавливаясь в глину. Иначе говоря, глина заполняла пустоты в слое щебня. А вода под фундамент попадала за счет протечки проходившего через фундамент транзитного водовода.

Нашли способ устранения ошибки: два отверстия с разных сторон башмака, в одно из которых под высоким давлением нагнетается раствор до выхода раствора из второго отверстия. Вместо слоя щебня при этом под башмаками образовывался массив бетона.

Начав с решения задачи сбалансировать бюджет и тем самым просто сохранить возможность функционирования университета, мы перешли к решению задачи восстановления университетского городка и решили эту задачу. Параллельно решались и другие задачи – расширение списка направлений подготовки,

создание сети филиалов университета в Московской области, введение заочной формы обучения и другие.

\*\*\*

Какие выводы?

Первое и самое главное: командная работа значительно эффективнее работы по инструкциям. На первом этапе команда была консолидирована планами выхода из кризиса путем сокращения расходов и увеличения объема доходов. Очень важно, чтобы участники команды хорошо понимали задуманное, понимали цели того, что нужно сделать. На втором этапе каждый год удавалось вводить в эксплуатацию какой-то важный для университета объект — команда ощущала свои достижения, что очень помогало работе.

Второй вывод: сам всего не сделаешь, нужно привлечь более сильных. В нашем случае удалось получить поддержку губернатора.

Третий вывод, финансовый: нужно заниматься оптимизацией каждого элемента, вносящего вклад в формирование бюджета. Но так, чтобы это не создавало препятствий для основной деятельности.

И четвертый, парадоксальный: в период кризиса заниматься оптимизацией легче, чем в тучные годы. Это потому, что преобразования для выхода из кризиса гораздо лучше понимаются сотрудниками, нежели реорганизация в период, когда денег много...

## ГЛАВА 4. НАУКОГРАДЫ

Дубна была создана как наукоград, хотя самого слова в то время не было. Наверное, и не появилось бы это слово, если бы специально созданные в СССР для ведения исследований и разработок города в начале 90-х не оказались вне основных направлений государственной политики. Сообщество руководителей и активистов из городов науки и технологий начало формироваться в преддверии распада Советского Союза в 1991 году. Наиболее заметным организатором сообщества был Владимир Александрович Лапин, председатель Совета депутатов города Жуковского. В том же 1991 году известный ученый в области теории систем Спартак Петрович Никоноров и доцент физтеховской кафедры прикладных концептуальных методов Наталья Константиновна Никитина придумали и ввели в обращение термин «наукоград».

Проблем с наукоградами было много. Градообразующие предприятия остались без работы и без денег. Города управлялись с федерального уровня и не были «вписаны» в областные системы хозяйствования. И «вписывать» их — со сформированными сообществами ученых и инженеров, каждый из которых привык иметь свое мнение — было тяжело. В то время председатель Мособлсовета Андрей Александрович Поляков с трибуны областной администрации предложил передать такие города опять на федеральный уровень. Может быть, в этом и был смысл, да только заниматься наукоградами не федеральном уровне уже было некому — отраслевых министерств больше не существовало.

В конце 1995 года Госдума приступила к рассмотрению проекта закона о наукоградах. Собственно, законопроектов было два, один из которых внесен председателем думского комитета по местному самоуправлению Анатолием Яковлевичем Сливой,

а второй — Советом Федерации. Рассмотрение в Госдуме заняло больше трех лет, после чего принятый Госдумой и Советом Федерации закон был отклонен — президент Б. Н. Ельцин наложил вето.

17 марта 1999 года при повторном рассмотрении законопроекта в Госдуме представитель президента А. А. Котенков заявил о вредности закона о наукоградах. На том же заседании все присутствовавшие 300 депутатов единогласно поддержали преодоление вето. Закон был принят. Президентское вето, видимо, было связано в том числе с аппаратными вопросами: 7 ноября 1997 года был издан Указ Президента РФ «О мерах по развитию наукоградов как городов науки и технологий», которым поручалось правительству России определить порядок отнесения муниципального образования к наукоградам, а также формы государственной поддержки наукоградов. Возможно, администрация президента считала, что государственная поддержка наукоградов и в дальнейшем должна регулироваться президентом и правительством без вмешательства законодательных органов.

6 мая 2000 года в России появился первый наукоград — Указом президента этот статус получил Обнинск, были утверждены приоритетные направления деятельности в сфере науки и технологий и программа развития города как наукограда на пять лет. Тем же указом федеральному правительству по истечении пятилетнего срока поручалось разработать федеральную программу развития Обнинска как наукограда. Последнее поручение, однако, не было выполнено и позже отменено Указом президента.

В ходе обсуждения в Госдуме закона о наукоградах Дубна и Обнинск чаще всего назывались в качестве примеров городов, которым должен быть присвоен статус наукограда.

Перед принятием законопроекта в первом чтении думский комитет по науке и образованию провел выездное заседание в Дубне. В общем, это можно было рассматривать как намеки на то, что и Дубне пора готовить документы.

Первым делом вместе с В. Э. Прохом поехали посоветоваться к начальнику отдела науки в аппарате правительства А. С. Кулагину. Результат разговора можно было предсказать по содержанию таблички на стене кабинета Андрея Сергеевича: «Если знаешь – не говори, если говоришь – не пиши, если написал – не подписывай, если подписал – не удивляйся».

Разговор и вправду вышел какой-то вязкий. Суть: не нужно тратить время, статус наукограда Дубна всё равно не получит, так как Объединенный институт ядерных исследований – международная организация. И еще много чего в том же духе. Услышав наши возражения и решение все-таки готовить документы, Андрей Сергеевич заметил, что наша работа по присвоению Дубне статуса наукограда будет проходить под девизом «не догоним – так согреемся». На том и расстались...

Полную поддержку предложение о подготовке заявки Дубны на получение статуса наукограда получило у губернатора Б. В. Громова. Без этой поддержки ничего сделать было нельзя – область по закону должна была принять функции государственного заказчика, а также обеспечить финансирование мероприятий по развитию наукограда в равных долях с федеральным бюджетом.

С нашей стороны первым делом требовалось сформировать команду проекта. Кроме главы города В. Э. Проха и меня, в состав команды вошли В. Н. Бобров (в то время зам. главы администрации города по экономике) и директор дубненского филиала Автобанка Е. Б. Рябов. У нас было несколько предложений по разработке программы развития Дубны как наукограда, в том числе от компании «Мега Синтез», которую возглавляла соавтор термина «наукоград» Н. К. Никитина. Решили разрабатывать программу своими силами. Не только и не столько потому, что в городском бюджете не было денег на такую разработку, но, в основном, чтобы не растерять при разработке «дух Дубны».

Среди основных целей реализации программы определили



- обеспечение мирового лидерства в фундаментальных научных исследованиях и создании новых образцов ракетной техники,
- создание новых конкурентоспособных образцов высокотехнологичной продукции и технологий,
- подготовку высококвалифицированных специалистов.

В состав научно-производственного комплекса города наряду с созданными в советское время градообразующими предприятиями были включены

- Институт физико-технических проблем (перебазированный из Риги росатомовский Институт радиоизотопного приборостроения),
- ГУП «Дедал» (бывший отдел радиоэлектроники также росатомовского АО «Элерон»; системы охраны и контроля доступа),
- объединение «АпАТЭК-Дубна» (композитные материалы),
- НПЦ «Аспект» (приборы для радиометрии),
- университет «Дубна».

В тот период, несмотря на расширение состава, предприятия научно-производственного комплекса обеспечивали 40,8% доходов городского бюджета, тогда как малые и средние предприятия города – 45%. Общий объем реализованной продукции всех 1090 предприятий Дубны в 2000 году составлял 2,11 млрд рублей, а предприятий научно-производственного комплекса – 1,15 млрд рублей. При том, что уровень инфляции в период с 2000 по 2023 год составил 627% (примерно в семь раз), в современных ценах общий объем реализованной продукции предприятиями научно-производственного комплекса Дубны составил бы 8,36 млрд рублей. Забегая вперед, можно сказать, что в сопоставимых ценах высокотехнологичная экономика Дубны за прошедшие 23 года выросла более чем в 10 раз.

\*\*\*

Вернемся к подготовке заявки на получение статуса наукограда.

Проект программы развития Дубны как наукограда и основные направления деятельности в сфере науки и технологий нужно было согласовать с дюжиной федеральных ведомств. Поставили задачу согласование провести в сжатые сроки, так как понимали, что длительное согласование нередко приводит в тупик из-за рисков смены согласовывающих чиновников, или нормативных требований, или взглядов чиновников («...я же не обещал вам не поумнеть...»). Поэтому поездки в разные ведомства в Москву происходили каждый день.

От имени правительства области координацию взаимодействия с федеральными министерствами и ведомствами осуществляла О. В. Баранцева. В сложных случаях помогал Б. В. Громов. Например, он лично позвонил министру иностранных дел И. С. Иванову – подпись министра была получена в течение следующего часа. Реальные шансы положительного исхода мы почувствовали, получив согласование первого зам. министра финансов А. В. Улюкаева. В разгар этой работы Дубну посетил Полномочный представитель президента Г. С. Полтавченко. В результате мы получили надежную точку опоры – по важным вопросам мы теперь могли обращаться за советом к начальнику департамента полпредства Татьяне Алексеевне Штукиной.

Было принято решение о подготовке визита Президента РФ Путина в Дубну. Сотрудники аппарата президента при подготовке визита предложили нам принять упрощенную схему: подготовить Указ президента о присвоении статуса Дубне без программы, а программу утвердить позже другим указом. Такая упрощенная схема к тому времени уже была запущена в отношении города Королёва, в отношении которого указ без программы был подписан в День космонавтики – 12 апреля 2001 года.

Мы, однако, не согласились, полагая, что в случае принятия упрощенной схемы согласование программы нужно будет начи-

нать заново. В итоге Указ президента о присвоении Дубне статуса наукограда и об утверждении Программы развития Дубны как наукограда был издан 20 декабря 2001 года, тогда как программа развития наукограда Королёва была утверждена только 16 сентября 2002 года. Решение «не упрощать» позволило нам выиграть также один год финансирования. В денежном выражении это составило тогда примерно 300 миллионов рублей...

\*\*\*

Наиболее заметной среди подпрограмм программы развития наукограда Дубна стало строительство жилья для ученых и инженеров. Подпрограмма развивала возможности действовавшего еще с 1996 года муниципального жилищного займа. Суть механизма: бюджет города за счет наукоградских денег предоставлял ученому или инженеру беспроцентную ссуду на приобретение квартиры в размере 40% от стоимости приобретения или долевого участия в строительстве. Возвращать ссуду нужно было в течение следующих 10 лет. При этом значительные части задолженности списывались в случаях рождения ребенка и (или) защиты диссертации. Обязательным условием предоставления ссуды было участие в софинансировании приобретения квартиры со стороны предприятия-работодателя в размере не менее 5% от стоимости приобретаемой квартиры. Это было сделано для подтверждения заинтересованности предприятия в конкретном ученом или специалисте. Также пятью процентами была ограничена минимальная доля специалиста в случаях, когда предприятие готово было оплатить всю стоимость жилья за вычетом ссуды. Это ограничение было связано с необходимостью убедиться в том, что приобретатель готов тратить свои средства. От тех, кто не готов, вряд ли можно было ожидать возврата ссуды. Применение нулевой процентной ставки по ссуде было взаимоувязано с продолжением работы на предприятии научно-производственного комплекса. В случае увольнения доначислялась рыночная процентная ставка за весь период пользования ссудой.

В принятом Советом депутатов Положении содержалось еще немало важных подробностей. Участвовать в программе имели право ученые и специалисты с профессиональным образованием, не имеющие жилья в Дубне или признанные нуждающимися в улучшении жилищных условий. Параллельно с этим был запущен такой же механизм для учителей, врачей и милиционеров. Через депутатов ссудный механизм для бюджетников было провести труднее – нас убеждали, что учитель при своей зарплате не сможет оплатить 60% (бюджетные учреждения не могли оплачивать даже 5%) стоимости жилья. Мы на это отвечали, что жилье не приобретается за зарплату, а возможность льготного приобретения (дешевле или в рассрочку) запускает механизм консолидации прежде всего семейных средств.

Подпрограмма действовала три года, и за это время ученым и специалистам было предоставлено около 250 ссуд. В отношении врачей, учителей и милиционеров подпрограмма «прожила» дольше – для этого контингента кроме наукоградских средств использовались средства муниципальных инвестиционных контрактов по жилищному строительству.

\*\*\*

За счет наукоградских средств построили гигабитную оптоволоконную информационную сеть, связав ею университет и все школы города, оснастили школы компьютерами, переложили вызывающие тревогу канализационные коллекторы (дюкеры) по дну Волги, проложили недостающий большой водовод на левом берегу и сделали много еще чего полезного.

Не забывали и про инновации. Информационную сеть устроили таким образом, чтобы временно свободные ресурсы школьных компьютеров можно было использовать как большую вычислительную машину для обработки данных физических экспериментов. Похоже, у нас получилась первая в мире распределенная вычислительная (GRID) система на основе отдельных компьютеров, а не на основе серверов.

Компанией «АпАТЭК» в рамках программы был изготовлен и установлен в городском парке первый в стране композитный пешеходный мост. По конкурсу отбирались лучшие и финансировались перспективные инновационные проекты. Впрочем, в эффективности бюджетного финансирования коммерческой инновационной деятельности я тогда был уверен, а сейчас, по прошествии многих лет и по результатам многих десятков проектов — сомневаюсь. Заниматься этим нужно и можно, но очень аккуратно, понимая тонкую грань между пользой и вредом от бюджетного финансирования инноваций.

\*\*\*

В течение 2003 года наукоградов стало уже семь — получили статус рабочий поселок Кольцово Новосибирской области (построен вокруг Центра вирусологии и биотехнологий «Вектор»), город Мичуринск Тамбовской области, а также подмосковные Реутов и Фрязино. Плотно общаясь с федеральным Минфином, уже весной 2003 года, мы сделали вывод о перспективах существенного сокращения средств, выделяемых на развитие каждого из наукоградов. У Минфина не было планов увеличить сумму средств на поддержку наукоградов в связи с увеличением их количества. К тому же готовилось и впоследствии было принято правило подушевого (пропорционально численности населения наукограда) распределения средств.

## ГЛАВА 5. РОССИЙСКИЙ ЦЕНТР ПРОГРАММИРОВАНИЯ

Нужно было думать о следующем этапе развития Дубны как города науки и технологий. Выбор был непростым. Что принималось во внимание? Наш давний знакомый Доменик Фаш – один из основателей французского технопарка София-Антиполис – про технопарк или технополис в Дубне нам говорил с начала 90-х. Директор и собственник работавшей в Дубне небольшой шведской компании «Адваком» Пер Страндквист любил говорить, что для развития высокотехнологичного бизнеса нужна подготовленная масштабная площадка.

Мы читали много про Кремниевую долину, Стратегическую дорогу 128, Исследовательский треугольник Северной Каролины, японские технополисы и индийский Бангалор, своими глазами видели тайваньский «город науки» в Синьдзу и шведский IT-парк в Чисте, технопарки в голландском Твенте и французском Рене, китайскую зону российско-китайского научно-технического сотрудничества Янтай (в 90-х была такая) и научный парк МГУ. По результатам изучения отраслевых перспектив пришли к пониманию возможности и целесообразности создания в Дубне технопарка информационных технологий. Наиболее интересным казался опыт Бангалора – не просто как технопарка, но как опорной точки роста быстро растущей высокотехнологичной экспортной отрасли большой страны. Индия уже в то время осуществила программу достижения уровня экспорта программного обеспечения в 50 млрд долларов в год. Это более чем втрое превышало наиболее развитый российский высокотехнологичный сегмент экспорта – продажу вооружения.

Начали более подробную проработку. В. Э. Прох доложил об идее создания IT-парка губернатору Б. В. Громову. Получил

одобрение и затем — приглашение выступить на заседании Совета по науке при Президенте РФ. Уже на заседании этого совета состоялся первый обмен мнениями с министром экономического развития Г. О. Грефом. Как я понял из рассказа В. Э. Проха, точки зрения не во всем совпали.

\*\*\*

В августе 2003 года я, находясь за рулем автомобиля, вместе с женой и дочерью, попал в серьезную аварию. Все остались живы, но переломов было немало. Уже находясь на реабилитации после операции, обнаружил интересное объявление в городской газете. Объявление занимало целую газетную полосу: компания Luxoft («Люксффт») приглашала на работу в Дубне программистов. Это был хороший знак — некоторое подтверждение правильности наших намерений со стороны крупного IT-бизнеса. «Люксффт» была создана в 2000 году группой IBS Анатолия Михайловича Карачинского и Сергея Савельевича Мацоцкого для работы на зарубежных рынках.

Встретились с А. М. Карачинским, договорились о совместной работе по созданию технопарка в сфере информационных технологий в Дубне. У «Люксффта» уже тогда основными заказчиками были Boeing, Deutsche Bank и British Telecom. Группа IBS ставила задачу вырастить «Люксффт» до численности в десять тысяч сотрудников. Это не была «магия цифр» — крупнейшие IT-компании рассматривались заказчиками как более стабильные. Оценка перспектив стабильности значительным образом влияла на выбор разработчика программного обеспечения (цифрового сервиса). Ни в одном городе страны такого или соизмеримого количества квалифицированных программистов нанять на работу было нельзя. Поэтому IBS рассматривала выбор места, достаточно привлекательного для приглашения способных программистов из разных мест. Дубна представлялась перспективным местом.

\*\*\*

Для разворачивания проекта IT-парка в Дубне нужно было решить две основные задачи: подготовить площадки для размещения парка и решить вопросы по целевому жилищному строительству для привлекаемых сотрудников компаний в IT-парке.

Начали с выбора площадок. Первым делом нужно было определить масштаб проекта. На эту тему велось много разговоров. Один из них состоялся в офисе еще одного партнера проекта – АФК «Система» в Москве

Отвлекаясь, замечу, что в создании и развитии партнерства с АФК «Система» со стороны Дубны принимали участие Объединенный институт и администрация города. Мы пытались найти механизм взаимодействия крупной высокотехнологичной корпорации (годовой оборот АФК «Система» уже тогда составлял около 10 млрд долларов) и крупнейшего в стране гражданского исследовательского центра ОИЯИ.

Упомянутое совещание в АФК «Система» было посвящено обсуждению концепции создания технопарков в Сарове и Дубне. Масштаб площадки в видении Сарова ограничивался площадью пять гектаров. А мы уже тогда говорили о площадке от 100–150 до 200 гектаров. За этими цифрами стояли разные подходы и даже разное понимание задач, для решения которых создается технопарк.

В Сарове это был внутригородской парк «для своих» с задачей создания рабочих мест в сфере программирования и технологических инноваций. Возможно, это было правильно – Саров и тогда был, и в перспективе будет оставаться закрытым городом.

В Дубне идеология была другой: создать привлекательную прежде всего для иногородних компаний площадку развития информационных технологий – как в смысле «железа», так и разработки софта.

Выбирая масштаб, мы прежде всего принимали во внимание примеры успешных зарубежных проектов. Думали больше



о том, что даже 200 гектаров может оказаться недомасштабированным проектом. Недомасштабированным в смысле влияния количества участников на снижение транзакционных затрат за счет развития кооперации, а также в смысле формирования имиджа места размещения. С другой стороны, перемасштабирование на первых этапах могло сказаться отрицательно на возможности привлечения средств для освоения участков, а затем привести к фактическому «замораживанию» вложенных средств на длительный период. В общем, был выбран масштаб проекта: площадка общей площадью около 200 гектаров.

Было еще одно соображение. Хотелось бы иметь два участка, один которых вдали от жилой застройки – для размещения производств с возможным формированием санитарно-защитных зон, другой – для офисной работы и «чистых производств», не производящих выбросов в атмосферу.

Для «производственного» участка был только один вариант – предусмотренная в действовавшем тогда Генплане (утвержденном в 1985 году) Новая промышленная зона в правобережье общей площадью 124 гектара. Территория включала два участка городского леса, разделенные коридором двух линий электропередачи 110кВ. Неопределенность оставалась с возможностью застройки территории, занятой городским лесом. Да и перспектива рубки леса не вызывала энтузиазма. Но в Дубне изначально практически все научные и производственные площадки размещались на месте прежних лесных массивов. К тому же значительная часть Новой промышленной зоны была заболочена. Сосны здесь не росли – только ели, ольха и осина.

«Зеленая» общественность Дубны не приветствовала разработку и последующую реализацию планов по освоению Новой промышленной зоны. Впоследствии, правда, лидер дубненских «зеленых» Э. А. Тагиров мне сказал, что они решили не протестовать, так как были уверены в неосуществимости наших затей. Не знаю почему, но у нас, напротив, при отсутствии видимых источников финансирования уверенности в успехе было значительно больше.

Попробовали поговорить о размещении технопарка на месте городского леса в областном правительстве. И лесники, и юристы отвечали, что вопрос в законодательстве не урегулирован. Написали запрос в Минэкономразвития (которому тогда подчинялся Рослесхоз). Получили два практически дублирующих друг друга ответа от министерства и от Рослесхоза: капитальное строительство на территориях, занятых городскими лесами, возможно, если такое строительство предусмотрено Генеральным планом. Вопрос, таким образом, был юридически решен.

\*\*\*

Для размещения участка офисов и чистых производств рассматривались два варианта, оба из состава земель сельскохозяйственного училища. Поля сельхозучилища занимали на территории города около 1000 гектаров, использовались нерегулярно. Мы исходили из того, что для образовательной деятельности такой земельный массив не нужен (и это подтверждалось практикой) и что земли училища — естественный резерв для развития города. Руководство училища, скажем так, не разделяло нашу позицию.

Тем не менее, о двух вариантах.

Первый — в правобережье между улицами (бывшими деревнями) Александровка, Юркино и Козлаки общей площадью примерно 350 га был расположен на значительном удалении от городской застройки вдоль берегов рек Сестра и Дубна. Участки имели вытянутую форму с длинной стороной более 4 км и короткой около 1 км, по конфигурации это напоминало сложившуюся жилую застройку правобережной части города.

Второй вариант участка для площадки технопарка — вдоль левого берега Волги, имел площадь около 420 га, по форме напоминал черепаху размерами примерно 3х1,5 километра.

Риски затопления существовали у обоих вариантов. У правобережного участка на значительной части территории отметки были выше: на уровнях от 117 до 119 метров, а на левом берегу — в диапазоне от 115 до 117 метров. В обоих вариантах тре-

бывалось сооружение защитной дамбы или сплошная подсыпка территории, поскольку расчетный уровень однопроцентного (раз в сто лет) паводка составлял 119 метров. Это, однако, не означало, что паводок может быть раз в сто лет – раз в сто лет глубина затопления могла достигать от двух до четырех метров. Для правого берега опасность представлял подъем воды выше 117 метров, местами – выше 115 метров, а для левого берега – выше 116 метров. Позже, в 2013 году это наше понимание, к сожалению, получило подтверждение – при отметках весеннего паводка 117,3 были затоплены значительные части и правобережного, и левобережного вариантов размещения технопарка.

\*\*\*

Для выбора площадки мы привлекали специалистов как из областного института генпланов (НИиПИ Градостроительства) так и из градостроительных организаций Москвы. Итоговое совещание по выбору площадки проходило в зале ученого совета университета «Дубна» и собрало примерно 80 человек – как из Москвы, так и из Дубны. Стульев не хватило – часть участников обсуждения расселась на полу. Обсуждение было обстоятельным. Рассматривались аргументы «за» и «против» по каждому из двух вариантов. В итоге пришли практически к единому мнению: левый берег.

Мне тоже этот вариант представлялся предпочтительным, в том числе по следующим соображениям.

Первое. Исторически в части науки и технологий (в большей степени – технологий) левобережная часть города начала развиваться раньше правобережной. В период строительства Канала имени Москвы авиаконструктор А. Н. Туполев, родившийся в сельце Пустомазово Корчевского уезда (ныне – соседний с Дубной Кимрский район Тверской области) предложил на дамбе образуемого Иваньковского водохранилища (Московского моря) построить авиационный завод, ориентированный на производство гидросамолетов с использованием акватории водохранилища в качестве гидродрома.

Правда, площадка не стала базой для создания гидросамолетов, несколько раз меняла специализацию, но в итоге обеспечивает стране мировое лидерство в области создания крылатых ракет.

Но левобережная часть на момент создания города в 1956 году входила в состав Тверской (тогда Калининской) области. Создавалась же Дубна вокруг ОИЯИ – как город науки без каких-либо промышленных «излишеств». Принятое в 1962 году решение о присоединении к Дубне левобережной части воспринималось научной общественностью ОИЯИ скорее негативно. И понимание того, что левый берег «тоже Дубна», складывалось долго. Уровень инфраструктуры в правобережной части фактически до начала нового века существенно превосходил левобережную. Да и к моменту разворачивания работ по созданию технопарка различия всё еще оставались. Размещение большой площадки технопарка в левобережье должно было способствовать «выравниванию берегов».

Была и вторая причина. Единственная автодорога, соединяющая расположенные на разных берегах Волги две части города, проходила через гидросооружения Канала имени Москвы – тоннель под шлюзом и плотину Ивановской ГЭС. Дорога была перегружена – и через тоннель, и по мосту осуществлялось реверсивное движение, регулируемое светофорами. Кроме того, и тоннель, и мост плотины требовали ремонта. А на время ремонта город мог остаться вообще без надежного сообщения. Размещение же большой площадки технопарка на левом берегу увеличивало шансы строительства моста. Правда, для этого еще должен был состояться сам технопарк.

Если на территории Новой промышленной зоны был лес, то на выбранной левобережной площадке – местами заросшее кустарником пустое поле, на котором временами паслись коровы. Ни дорог, ни инженерных сетей (за исключением ЛЭП 110 кВ,

проходящей по северной границе) здесь не было. Классическое «green field».

Нужно было распланировать территорию, предусмотрев зону технопарка и жилую зону примерно на 10 тысяч семей. Для начала следовало разработать концепцию (мастер-план), определив схему улично-дорожной сети и зонирование территории – где и что должно располагаться. Но для этого вначале предусмотреть вариант размещения моста через Волгу – иначе улично-дорожную сеть не к чему было привязывать. О выборе места для моста и о подготовке строительства самого моста я расскажу позже. Здесь же ограничусь лишь тем, что к моменту разработки мастер-плана место для размещения моста через Волгу удалось выбрать.

\*\*\*

В качестве исполнителя для разработки мастер-плана выбрали питерский «Ленгипрогор». Нам казалось, что стиль второй столицы Дубне вполне подходит. Оказалось, однако, что дело не столько в институте, сколько в конкретном исполнителе. Предварительные проработки с имитацией древнерусского города вызвали у нас много вопросов. Что-то доработали. Тем не менее, на заседании коллегии Главархитектуры Московской области проект мастер-плана был буквально разгромлен. И не из-за несовпадения вкусов, а из-за предлагаемых неудачных решений, либо не соответствующих нормативам, либо влекущих неоправданные затраты. Как минимум, это означало для нас потерю времени.

После заседания коллегии Главархитектуры меня и В. Э. Проха пригласили на разговор главный архитектор Московской области А. Е. Фролов и его первый заместитель В. Ф. Зубахин. Основное содержание разговора: российские архитекторы давно не занимались проектированием малых городов – те, кто имел опыт, ушли на пенсию, а современные такие задачи решать пока не научились. Предложили нам поискать для разработки мастер-плана зарубежную команду. Информация о зарубежных архитек-

турных бюро, имеющих опыт работы или представительства в России, в Главархитектуре была. В списке значилась и британская команда, о которой В. Э. Прох слышал положительные отзывы или даже встречался с ее представителями накануне, во время посещения Великобритании. Но не только это предрешило выбор.

Через директора архитектурного бюро «Группа Арк» О. А. Толкачева связались с лидером британской команды. Им оказался руководитель Академии урбанизации, основатель Архитектурного института принца Уэльского Джон Томпсон. Нам была предложена не просто компания Джона Томпсона как разработчик мастер-плана, но группа компаний-исполнителей, включающая «Джон Томпсон и партнеры», шотландскую Gillespies (ландшафтный дизайн), уже упомянутую «Группу Арк» и Bidwells из Кембриджа. Причем Bidwells в течение предыдущих 35 лет выполняла роль ведущего консультанта Парка науки в Кембридже и участвовала в создании еще шести научных парков Великобритании.

Состав нас устроил. Предложенный срок выполнения работы оказался приемлемым, стоимость работы примерно соответствовала уровню предложений российских компаний. В конце весны 2005 года мы заключили договор, а уже в июне принимали в Дубне команду Джона Томпсона. Команда приехала подготовленной. Уже на первой встрече в университете была заметна осведомленность британцев об истории Дубны, о состоянии науки и технологий в СССР и в России.

Беспилотников тогда в широком употреблении не было, а архитекторам требовалось посмотреть и отснять участок с высоты. Пришлось искать самолет. Нашли. Уже к вечеру второго дня мы увидели первые эскизы фрагментов мастер-плана. Это не были компьютерные картинки – все эскизы выполнялись вручную. Содержание эскизов нам понравилось. К концу июля появился проект мастер-плана. Снова устроили широкие общественные обсуждения в одной из университетских аудиторий. В основном отзывы были одобрительные. Некоторые детали

по результатам обсуждения были исправлены. Последующее обсуждение в Главархитектуре также дало положительные результаты.

Кроме предложений по градостроительным решениям, подготовленный разработчиками альбом содержал описание их понимания ситуации, перечня и способов решения задач развития проектируемой территории и Дубны в целом. Началась эта часть работы цитатой, высказыванием зам. министра науки Великобритании и будущего ректора Кембриджского университета лорда Сейнсбери: «В 21 веке наиболее ценным экономическим активом является географическая концентрация знаний передовых специалистов совместно с предпринимательской культурой и возможностями бизнеса высшего класса».

Вот как британцы изложили цели и задачи своей работы:

Российские ученые — одни из лучших в мире. Однако в России для них нет перспектив роста, поэтому многие работают за рубежом.

Вклад Дубны в науку, особенно в ядерные исследования, принес городу международную репутацию. Муниципальные власти понимают важность поддержания и упрочнения этой репутации для выживания всего города. В масштабах страны Дубна представляет собой достаточно привлекательное место для жительства. Однако всё, что город может предложить для жизни и работы, как правило, оказывается менее привлекательно, чем в других странах, особенно в Америке и Западной Европе. Для того чтобы обеспечить себе будущее, город принял дальновидную и амбициозную стратегию, предусматривающую использование участка земли на берегу Волги площадью 450 га под следующие задачи:

\*Построить 10 000 новых высококачественных квартир, в которых поселятся около 30 000 человек.

\*Создать условия для высококачественной жизни.

\*Увеличить количество предприятий и повысить деловую и научную активность в городе.

\*Создать на площади 110 га особую экономическую зону

\*Разработать планировку районов для проживания и коммерческой деятельности, предусматривающую все фазы развития поселения.

\*Обеспечить достаточную гибкость планировки по отношению к возможным изменениям в процессе развития.

\*Предусмотреть возможное изменение уровня воды в расположенной рядом Волге.

\*Обеспечить экономическую эффективность проекта, причем особое внимание должно уделяться количеству насыпного материала, необходимого для решения проблемы наводнений.

\*Оправдать социальные, академические, политические и экономические ожидания

\*Увеличить присутствие России на крупных и развивающихся рынках Ай-Ти.

\*Разработать новую жизнеспособную отрасль российской экономики, основанную на экспорте высокотехнологичной продукции и услуг. \*Положить конец доминированию предприятий по переработке сырья.

\*Создать научную базу для: создания новых предприятий, улучшения положения существующих предприятий, привлечения предприятий извне.

\*Создать динамичное, самодостаточное сообщество для коммерческих научных исследований и технологий.

\*Накопить критическую массу исследовательских и научных работ регионального масштаба и сфокусировать ее вокруг города.

\*Пользоваться результатами научных исследований.

\*Создать благоприятный коммерческий и деловой климат, препятствующий «утечке мозгов».

\*Сформировать условия, в которых бизнесмены, ученые и студенты могли бы работать вместе.

\*Повысить возможности для привлечения ученых, предпринимателей, компаний и иностранных инвесторов.



\*Привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов, заинтересовать образованных русских людей жить, работать и вкладывать деньги в России.

\*Обеспечить провинциальный комфорт, неторопливый стиль жизни столичного научного центра, достичь Западной Европы по технологиям, телекоммуникациям и социальной инфраструктуре.

\*Использовать и реализовать экономический потенциал, социальные и политические преимущества. Увеличить вклад в региональную и национальную экономику.

\*Создать образ региона, в котором поощряется и поддерживается быстроразвивающийся бизнес, основанный на знаниях и новаторстве, в том числе – на начальном этапе и во время развития и роста.

\*Развить социальные и экономические достоинства.

\*Повысить кредитоспособность и престиж, тем самым создав почву для роста капитала.

\*Строить на базе имеющихся сильных сторон и преимуществ.

А вот так в результатах работы были изложены задачи развития инновационного бизнеса в Дубне:

По всему миру правительства концентрируют внимание на науке и новаторстве. Чтобы осуществить свои стремления, Дубна должна стать конкурентоспособной в региональном, национальном и международном масштабе. Не существует единой универсальной модели успеха, поэтому ключом к утверждению региона как надежного центра для научно-исследовательских компаний является возможность выделяться среди аналогичных проектов. Зная и понимая, что нужно региону, и что он может предоставить, основываясь на имеющихся сильных сторонах и возможностях, Дубна сможет создать и поддерживать коммерчески жизнеспособное научное сообщество. Энергичный научный и технологический центр не может быть создан просто так.

Для этого нужно развить (или, если необходимо, создать) следующие факторы:

Сильную научную базу.

Университеты и «центры преуспевания».

Культуру предпринимательства (предприниматели с конкурентоспособными идеями и продукцией).

Возможность финансирования первых этапов развития.

Сильные управленческие команды.

Сооружения, которые соответствуют нуждам компаний, и застройку, приносящую дополнительную ценность ее пользователям.

Доступное и гибкое пространство для растущего бизнеса.

Привлекательные условия для проживания.

Качество и удобство производственной среды.

Наличие местных партнеров и эффективной системы коммуникаций.

Хорошие транспортные связи.

Хорошую коммуникационную инфраструктуру.

Развивающуюся базу для компаний.

Услуги по поддержке бизнеса и крупные компании в родственных отраслях промышленности.

Привлечь квалифицированную рабочую силу.

Благоприятную политическую атмосферу.

Места для встреч (формальных и неформальных), на которых проекты могут становиться объектами для жизнеспособного бизнеса.

Оборудование, соответствующее нуждам.

Непринужденные отношения с учеными и исследователями.

Доступ к коммунальным службам.

Налаживание связей; создание возможностей.

Ученый + технологическое достижение + предприниматель = новая продукция для рынка.

Никакие видео или иные технологии не способны заменить личное общение на периодической или ежедневной основе.

Динамичный научный и технологический сектор будет иметь комплексные и гибкие связи. Налаживание таких отношений жизненно важно для создания предприятий, работающих на новых технологиях.

Успех региона зависит от создания, продвижения и развития тесных связей между исследовательскими институтами, университетом, предпринимателями, владельцами частного капитала, исследователями, юристами и высококвалифицированными работниками.

В процессе развития должны быть созданы условия, привлекающие для формирования таких связей посредством формального и неформального взаимодействия.

Последующее взаимодействие, в свою очередь, послужит основой для совместной деятельности, что создаст в регионе благоприятную почву для предприятий, работающих на новых и новейших технологиях. Но такая деятельность должна быть предусмотрена. Более того, новые технологии, имеющие потенциальное значение, основываются на исследованиях, лежащих на стыке нескольких научных областей.

Регионы с большой научной базой будут более конкурентоспособными. Следовательно, налаживание связей и развитие партнерских отношений между учеными разных научных отраслей имеет чрезвычайную важность.

Продвижение предпринимательской культуры.

Предпринимательство – движущая сила, дающая возможность вывести технологию на рынок.

Начинающие компании прямо или косвенно участвующие в росте и развитии высокотехнологичной промышленности, подчеркивают важность предпринимательского мышления для создания динамичного и процветающего общества.

Для стимуляции предпринимательской культуры необходимо:

- создание окружения и атмосферы, которые будут способствовать процветанию новаторства и предприимчивости,
- изменение отношения к предпринимательству,

- создание движущей силы,
- обмен опытом; люди должны иметь возможность приобрести предпринимательский опыт,
- четкое разделение обязанностей,
- предоставление людям возможности взаимодействия,
- способствование росту бизнеса,
- активное общество,
- поощрение к интеграции с обществом.

Замечательные идеи есть в каждом университете, но не всегда имеются достаточная убежденность и/или воля людей, чтобы развить начинание и довести его до воплощения. Как только несколько человек начинают этим заниматься, «критическая точка» пройдена, и уже в скором будущем все понимают реальные перспективы нововведения.

«Последние несколько десятилетий Дубна преуспела в привлечении лучших выпускников российских университетов и технических институтов. В результате, благодаря концентрации светлых умов, была создана социальная атмосфера, благоприятная для созидательного мышления. А это, в свою очередь, привлекает новые таланты из всех областей науки». Имеющийся «фонд» талантов должен стать источником для предпринимателей, опытных менеджеров и рабочих.

\*\*\*

Наученные опытом работы с отечественными градостроителями, мастер-план Новой промышленной зоны мы заказали итальянской Merloni Progetti, имевшей опыт проектирования промзоны в Липецке вокруг завода холодильников «Стинол», выкупленного в 2000 году итальянской Merloni у Новолипецкого металлургического завода.

Здесь вопросов было меньше. Основные были связаны с формированием сети дорог, выбором размеров кварталов и с расчетом потребления электроэнергии и воды.

Для формирования сети дорог нужно было определить масштабы будущих инвестиционных проектов, то есть предполагае-

мые размеры земельных участков под строительство объектов частных инвесторов, которые появятся в будущем. Ошибка с масштабом могла привести к проблемам при размещении резидентов: на слишком больших кварталах размещение малых участков при условии, что каждый должен иметь доступ к дороге, привело бы к необходимости формировать слишком вытянутые участки, что неудобно для застройки.

Выдали итальянцам предполагаемый набор участков – от 0,5 до 2-х гектаров. Кварталы получились размером по 8–10 гектаров. Впоследствии такая сеть дорог оказалась вполне удобной для размещения приходящих в Дубну резидентов. Заметим: в Липецке и в Татарии понадобились значительно более крупные кварталы для промышленно-производственной деятельности – там средний размер одного земельного участка для строительства завода превышал выбранный нами проект квартала. Итальянцы настояли на применении собственного опыта по нормативам расходования электроэнергии и воды. В расчете на гектар площади закладывались 300 кВт электроэнергии и 20 кубометров воды в сутки. По воде, похоже, угадали. По потреблению электроэнергии сомнения остаются до сих пор, но об этом я расскажу позже.

\*\*\*

Договорились с А. М. Карачинским проект IT-парка в Дубне назвать «Российский центр программирования». Проект активно поддерживался губернатором Б. В. Громовым, но головное министерство, курирующее проект, не было определено. Традиционно Дубну курировало областное Минпромнауки во главе с В. И. Козыревым. Проект IT-парка, однако, было поручено курировать областному Минэкономике и лично министру В. Б. Крымову.

12 июля 2004 года губернатор подписал постановление правительства Московской области «О реализации инвестиционного проекта создания Российского центра программирования в г. Дубне Московской области». Инициатором проекта в постанов-

лении были названы администрация Дубны, ООО «Информационные Бизнес Системы» и ОИЯИ.

В целом чувствовалось, что наш проект вызывает интерес. Стали появляться статьи в прессе. Будущий директор Института мировой экономики и международных отношений А. А. Дынкин с партнерами организовал в Москве дискуссию о перспективности проектов IT-парков в Дубне и Томске. Коллегия Госстроя России дала поручение об организации работы по строительству в Дубне жилья для десяти тысяч семей специалистов в сфере информационных технологий.

20 октября 2004 года министр информационных технологий и связи РФ Л.Д Рейман принял участие в конференции «Социально-экономическое развитие территории на основе интеллектуальных ресурсов. Создание центра программирования в Дубне». Важным участником конференции оказался Владимир Антонович Кульчицкий, основатель и руководитель группы компаний «Прогрестех».

Основанное в 1991 году малое внедренческое предприятие «Прогрестех» изначально занималось проектированием аэродромов. В 1993 году Boeing открыл в Москве Научно-технический и конструкторский центр. Основная причина — наличие в России большого количества инженеров, имеющих опыт проектирования гражданских самолетов, и возможность для ведения исследований и испытаний в Центральном аэрогидродинамическом институте в городе Жуковском. Со временем, однако, большая часть работ по проектированию самолетов была передана от Научно-технического и конструкторского центра Boeing молодой компании «Прогрестех».

К моменту участия В. А. Кульчицкого в работе конференции в Дубне в 2004 году в «Прогрестехе» работало более двух тысяч инженеров, группа участвовала в проектировании практически всех вновь создаваемых в мире пассажирских самолетов. Например, доля «Прогрестеха» в общем объеме проектирования Dreamliner Boeing 787 составляла 8–9%. Таким образом, мы получили третьего крупного коммерческого участника создания

IT-парка в Дубне — группу «Прогрестех».

Вторым участником была АФК «Система» с тремя проектами: поисковым проектом прикладных разработок на основе достижений ОИЯИ, проектом обустройства в Дубне купленного накануне крупнейшего украинского системного интегратора «Квазар-микро» и проектом создания совместного предприятия с китайской Huawei.

С весны 2004 года мы активно работали с командой Мининформсвязи, где Департамент стратегии построения информационного общества (директор О. В. Бяхов) занимался подготовкой проекта создания технопарков в сфере информационных технологий. Кроме директора департамента, непосредственно этим занимался начальник отдела М. Ю. Лучинкин, а курировал проект заместитель министра Д. А. Милованцев. Для меня это был первый опыт совместной проектной работы с командой федерального министерства.

Выполнялись две формально отдельные, но тесно взаимодействующие работы. Первая: нужно было разработать проект создания IT-парка в Дубне. Вторая — участвовать в разработке федеральных требований к технопаркам в сфере информационных технологий. Часть наших находок по Дубне помогала формировать федеральные требования. С другой стороны, продвижение работы по формированию федеральных требований не могло не влиять на облик нашего проекта.

В то время я для себя обнаружил основные признаки эффективной и, главное, перспективной работы с федеральным министерством. Первый признак: твой звонок ответственному в федеральном министерстве вечером в воскресенье никого не удивит — можно будет спокойно обсудить возникший вопрос. Второй — если потревоженный тобой вечером в воскресенье не знает ответа, он перезвонит тут же вышестоящему начальнику. Позже я не раз взаимодействовал с федеральными министерствами и могу сказать наверняка: если не работает хотя бы первый признак, проектом можно не заниматься.

\*\*\*

В декабре 2004 года в программу визита Президента РФ В. В. Путина в Индию по предложению А. М. Карачинского было включено посещение технопарка в Бангалоре. Проект технопарка в сфере информационных (и не только) технологий в Бангалоре стартовал еще в 1976 году.

К 2004 году Бангалор был своего рода IT-столицей Индии с многомиллиардными долларовыми доходами от IT-аутсорсинга. Здесь же успешно развивались авиационные технологии и биотехнологии. У российского правительства опыт начала 90-х, связанный с применением льготных налоговых и таможенных режимов для отдельных территорий, воспитал устойчивую аллергию — на подобные проекты было наложено табу.

На самом деле проблема была не в самих инструментах преференциальных (льготных) режимов, а в непродуманных механизмах их применения. Это касалось установления льгот для целых регионов и возможности для крупных компаний регистрироваться и получать по существу экстерриториальные льготы на отдельных территориях, в том числе, в закрытых городах (ЗАТО), независимо от того, что реальная деятельность велась в других местах. Толкового анализа ошибок не последовало, но разработанный Минэкономразвития проект закона об особых экономических зонах был «положен под сукно» без шансов дальнейшего продвижения.

Увиденное президентом в Бангалоре в корне изменило ситуацию — прямо из Бангалора последовала команда вернуться к рассмотрению закона об ОЭЗ. В этом был свой резон — президент увидел, что не в Америке или Европе, а в странах третьего мира, ничем не опережающих Россию по уровню развития, можно создавать успешные точки развития технологий. Чуть более чем через месяц, 11 января 2005 года президент в Новосибирском Академгородке провел совещание по вопросу создания технопарков в сфере информационных технологий. Совещание-то было про IT-парки, но вот основное поручение по результа-



там совещания поступило в адрес Минэкономразвития с формулировкой: до 1 марта 2005 года передать в Госдуму законопроект об особых экономических зонах.

На совещании речь шла то о высокотехнологичных зонах, то о технопарках в сфере информационных технологий, то об особых экономических зонах. До конца было не ясно, что именно предстоит сделать в целом. Ясно было только то, что за подготовку закона об особых экономических зонах ответственным назначено Минэкономразвития, возглавляемое Г. О. Грефом. На какое-то время понятия IT-парка и особой экономической зоны в нашем восприятии представились совместимыми. Поэтому приглашение поработать в команде, создающей правила для будущих ОЭЗ, мы восприняли как естественное продолжение работы над проектом создания IT-парка в Дубне.

Работа над проектом Дубны до поры до времени велась и с командой Л. Д. Реймана, и с командой Г. О. Грефа. Первым на это обратил внимание М. Ю. Лучинкин: смотрите, так ведь может дойти и до того, что вы уйдете делать ОЭЗ вместо IT-парка. В итоге действительно оказалось, что это два разных маршрута – не могли два разных министерства одновременно возглавлять один проект. Да и Г. О. Греф был вообще против создания именно IT-парков, считая, что информационные технологии – это инструмент для очень разных отраслей, что-то наподобие молотка, используемого и в кузне, и в слесарном деле, и при забивании гвоздей.

## ГЛАВА 6. ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА

На первых порах команда Минэкономразвития по написанию закона об особых экономических зонах была очень узкая — может быть, мы чего-то не видели, но в наблюдаемой части в команду входили сам министр и его помощник А. Р. Халикова. Работа велась в интенсивном режиме: пара встреч в неделю и ежедневные телефонные разговоры, иногда и по несколько раз в день. Команда Г. О. Грефа вела работу сразу с несколькими площадками, которые они считали модельными для законопроекта об ОЭЗ. Несколько раз А. Р. Халикова приезжала в Дубну. В Москве проводились совещания с участием представителей выбранных модельных площадок и регионов, где наибольшие споры при обсуждениях вызывала позиция Г. О. Грефа об ограничении производства продукции для резидентов технико-внедренческих ОЭЗ.

Министр настаивал и в конце концов настоял на том, чтобы было разрешено только опытное производство. Логика понятна: прикладные исследования и разработки в России развиты значительно меньше, чем, производственная деятельность. Поэтому, по логике Г. О. Грефа, как мы ее понимали, если разрешить в технико-внедренческих ОЭЗ вести серийное производство, возникает риск вытеснения разработок и исследований. Такой риск действительно был.

Вместе с тем, в России только в редких случаях результаты разработок и исследований становятся продуктами, продаваемыми на рынке. Большинство разработок компании ведут не для продажи, а для повышения конкурентоспособности собственной продукции. И если разработки и производство велись в рамках единого юридического лица, оно не могло бы получить статус

резидента технико-внедренческой ОЭЗ в связи с запретом ведения серийного производства.

Большая дискуссия шла и вокруг термина «опытное производство». Было ясно, что предприятия разных секторов экономики при таких границах разрешенной деятельности попадут в неравные условия. Так, разработчик и производитель оборудования для атомных электростанций фактически для каждой станции делает новую разработку, производит всего одно или несколько таких изделий и, стало быть, вся его продукция вполне может быть показана как продукция опытного производства. Если же предприятие производит любой технически сложный товар для личного использования («товар народного потребления»), без крупных серий или организации массового производства конкурентоспособность не обеспечить.

К счастью, вопрос о границах разрешенных видов деятельности в технико-внедренческих ОЭЗ стал единственным, по которому у нас к моменту окончания работы над законопроектом остались разногласия с командой Минэкономразвития. Забегая вперед, расскажу, как и при каких обстоятельствах по этому вопросу всё же было найдено компромиссное решение.

В 2008 году во время очередного визита Г. О. Грефа в Дубну он посетил строящееся предприятие «Нано Каскад». Предприятие вело разработку и планировало производство фильтров и оборудования для лечебного плазмафереза. В плазме крови человека накапливаются различные токсичные и патогенные вещества, способствующие ослаблению иммунной системы, возникновению заболеваний. Для снижения концентрации токсинов и патогенов в плазме крови к тому времени применялась, да и сейчас применяется, технология разделения крови человека на форменные элементы (преимущественно — красные кровяные тельца) и плазму. Существовали два способа разделения. Американцы это делали на центрифугах, а в России и некоторых других странах применяли разработанные физиками Дубны трекковые мембраны.

Технология изготовления трековых мембран такова. Лавсановая пленка облучается пучком ионов на ускорителе. Летящие с большой скоростью ионы повреждают молекулы полимера, образуя при этом так называемый трек. При травлении на месте трека формируются поры. Замечательным свойством технологии является то, что все поры имеют примерно одинаковый диаметр, который изменением параметров процессов облучения и травления можно регулировать в диапазоне от 0,02 до 1,0 микрона. В итоге получается сито, через которое проходит плазма крови, но не проходят красные кровяные тельца. Отфильтрованную плазму при проведении процедуры плазмафереза обычно замещают физиологическим раствором, снижая таким образом концентрацию токсинов и патогенов в плазме.

Идея технологии «Нано Каскада» заключалась в том, чтобы после разделения фракций крови отфильтровать из плазмы вредные компоненты, а затем очищенную плазму вернуть в организм. Для этого нужно было наряду с фильтрами для разделения крови сделать значительно более тонкий фильтр для извлечения из плазмы вредных веществ.

Почему пример этого проекта помог решить спорный вопрос о границах разрешенных видов деятельности?

Было ясно, что в данном случае и для опытного, и для серийного или массового производства ключевым элементом технологической цепочки является ускоритель (циклотрон), который может использоваться как для опытного, так и для серийного производства. Было ясно, что в данном случае обустройство опытного и серийного производства на разных территориях (в ОЭЗ и вне ОЭЗ) бессмысленно. Вместе с тем, содержание проекта полностью соответствовало критериям идеального проекта, реализуемого в технико-экономической ОЭЗ. Суть достигнутого компромисса: разрешение (после утверждения Экспертным советом) в технико-внедренческой ОЭЗ производить продукцию, соответствующую приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники или перечню критических технологий.

И приоритетные направления, и перечень критических технологий при этом утверждаются Указом Президента РФ.

\*\*\*

Некоторые споры вызывали формулировки законопроекта, устанавливающие создание особых экономических зон именно и только как green field, то есть «в чистом поле». Нас эта тема не слишком затрагивала — выбранный для размещения в Дубне участок представлял из себя неосвоенную территорию без дорог и почти без инженерных сетей. В границах левобережного участка проходила только ЛЭП 110кВ. Проблемы с инженерной и транспортной инфраструктурой были и на других территориях, представители которых принимали участие в обсуждении. В результате в законопроекте появилось исключение: «кроме объектов инженерной и транспортной инфраструктуры». Еще одно исключение касалось нахождения в границах ОЭЗ в момент ее образования образовательных и исследовательских организаций.

Не сразу удалось договориться о количестве участков территорий расположения технико-внедренческих ОЭЗ. Изначально в законопроекте предусматривалось расположение таких зон на едином участке. У нас было два участка, причем с разной логикой размещения предприятий: с возможностью образования санитарно-защитных зон за границами земельного участка и без таковой. В итоге наше предложение было принято: в законопроекте предусмотрели создание технико-внедренческой ОЭЗ не более чем на двух участках территории.

Были приняты и наши предложения об образовании, составе и полномочиях наблюдательных советов особых экономических зон. Мы к этому времени имели положительный, с нашей точки зрения, опыт работы наблюдательного совета программы развития Дубны как наукограда. Было решено наблюдательные советы ОЭЗ образовывать как органы координации деятельности федеральных и региональных властей, органов местного самоуправления и хозяйствующих субъектов. В состав наблю-

дательного совета, кроме представителей властей, органов управления особыми зонами и резидентов, могли входить представители образовательных и научно-исследовательских организаций.

\*\*\*

В совместной работе с Минэкономразвития по подготовке законопроекта об ОЭЗ и одновременно в доработке дубненского проекта – теперь уже не IT-парка, а технико-внедренческой ОЭЗ – с нашей стороны участие принимали В. Э. Прох, А.А.Рац и Е. Б. Рябов и сотрудники Дирекции развития наукограда Дубна – Н.Т.Колдаева, Ж.Э.Корокин, А.А.Мавлянов, со стороны ОИ-ЯИ – директор института В. Г. Кадышевский, вице-директор А. Н. Сисакян и помощник директора по инновационному развитию А. В. Рузаев. Со стороны правительства Московской области по поручению губернатора Б. В. Громова эту работу координировали зам. председателя правительства П. Д. Кацыв и министр экономики В. Б. Крымов.

По вопросу необходимости и целесообразности создания технико-внедренческой ОЭЗ в Дубне у нашей команды и у команды ОИЯИ было полное согласие. Летом 2005 года по инициативе В. Г. Кадышевского Комитет полномочных представителей восемнадцати стран-участниц ОИЯИ единогласно поддержал создание технико-внедренческой ОЭЗ в Дубне. Оживленные дискуссии с командой ОИЯИ вызывал лишь вопрос приоритетных научно-технических направлений. И даже не столько самих направлений, сколько ранжирование приоритетов. Представители ОИЯИ считали, что главный приоритет – развитие ядерно-физических технологий. Мы же считали, что на первом месте должны быть информационные технологии – вследствие преобладающих трендов развития и размеров рынков. Фактически порядок расстановки приоритетов какого-либо практического значения не имел. Имело значение другое: ограничивают ли установленные приоритеты предоставление статуса резидента ОЭЗ компаниям, планирующим вести здесь разработки, исследования

и производство продукции вне приоритетных направлений. Мы для себя твердо решили в случае создания ОЭЗ таких ограничений не устанавливать.

Когда работа над законопроектом была практически завершена, и он был представлен в Правительство РФ, я обнаружил одну особенность, которую мы не обсуждали, но которая могла оказаться миной замедленного действия под фундаментом создаваемых ОЭЗ. Это касалось льгот по налогу на имущество организаций. И тогда, и сейчас организации платят этот налог в размере 2,2% от балансовой стоимости имущества (тогда – всего имущества, сейчас – недвижимого). Уже согласованным проектом внесения изменений в Налоговый кодекс предусматривались 10-летние каникулы по налогу на имущество для резидентов ОЭЗ. Место расположения имущества не уточнялось. Но резидент по законопроекту мог вести деятельность и за пределами ОЭЗ, не применяя в отношении такой деятельности другие налоговые льготы (например, по налогу на прибыль) и ведя раздельный учет деятельности в ОЭЗ и за ее пределами.

Имущество, однако, не деятельность. В такой ситуации крупная компания с имущественным комплексом, расположенным в разных регионах России, имела право перерегистрироваться в Дубне, получить статус резидента ОЭЗ и не уплачивать налог на имущество, не имеющего к деятельности в ОЭЗ никакого отношения. Это могло быть весьма привлекательным фактором для резидентов. С другой стороны, не был забыт еще печальный опыт 90-х годов, когда из-за подобных схем образовывались бюджетные дыры. В конечном счете это привело к фиаско практически всех специальных экономических зон и отказу от применения льготных налоговых режимов на территориях закрытых административно-территориальных образований. Я сказал А. Р. Халиковой об обнаруженной ошибке. Не поверила, но обещала проверить. Позвонила через несколько дней, сказала, что мои опасения подтвердились, и ошибка исправлена.

\*\*\*

Закон об особых экономических зонах, подписанный 22 июля 2005 года, предусматривал создание в России двух типов ОЭЗ – промышленно-производственных и технико-внедренческих. Менее чем через месяц, 19 августа было создано Федеральное агентство по управлению особыми экономическими зонами, получившее сокращенное наименование РосОЭЗ. Руководителем агентства был назначен генерал-лейтенант Юрий Николаевич Жданов, работавший прежде заместителем министра экономического развития и затем помощником председателя федерального правительства.

13 сентября Правительство РФ утвердило положение о проведении конкурса заявок субъектов Российской Федерации на создание ОЭЗ, а уже на следующий день, 14 сентября было объявлено о проведении конкурса. На подготовку заявок отводилось полтора месяца – до 2 ноября. Собственно, конкурсов было два: отдельно по промышленно-производственным и по технико-внедренческим (инновационным) ОЭЗ. После объявления конкурса губернатор Б. В. Громов собрал областное правительство и поставил задачу: проект создания технико-внедренческой ОЭЗ в Дубне должен победить в конкурсе.

Ответственным за это был назначен зампред правительства П. Д. Кацыв. Методическое руководство подготовкой заявки было поручено осуществлять министру экономики В. Б. Крымову. Подготовкой заявки в режиме мобилизации занялся коллектив Дирекции развития наукограда Дубна, где я в то время работал директором. Спать ходили домой. Все остальное время проводили на работе. Хватало на всех, но наиболее важные части работ выполняли Евгений Борисович Рябов, Надежда Тимофеевна Колдаева, Арслан Абдурауфович Мавлянов, Жан Эдуардович Корокин. Наиболее важные вопросы согласовывались с В. Э. Прохом и В. Б. Крымовым.

Самыми сложными при подготовке заявки были вопросы финансирования создания инфраструктуры ОЭЗ, земельные во-



просы и вопросы привлечения резидентов в несуществующую особую экономическую зону.

Объем необходимого бюджетного финансирования по объектам-аналогам на строительство дорог, инженерных сетей и офисно-делового центра в ОЭЗ определили в размере 5266,1 млн рублей. Это в ценах 2005 года, почти вчетверо ниже сегодняшних (2024 год) цен. П. Д. Кацыв проговорил вопрос долевого участия в финансировании инфраструктуры будущей ОЭЗ «Дубна» с Минэкономразвития РФ (МЭРТ). На словах достиг договоренности: 70% – из федерального бюджета, 30% – из областного. При согласовании с областным Минфином это соотношение усложнилось: долю областного бюджета разделили на 17,7% из бюджета Московской области и 12,3% – из бюджета Дубны.

Это была мина, заложенная под проект. У города не было ни таких средств, ни перспектив каким-либо образом заработать средства на обеспечение финансирования этих 12,3% расходов на создание инфраструктуры ОЭЗ. Попытки переговоров с министром финансов (это был теперь уже весьма известный А. В. Кузнецов) к изменению позиции не привели. Ответ был: как-то будем решать – бюджет так или иначе консолидированный.

Но принудить Минфин это «как-то» положить на бумагу не получалось. Правительство области с позицией Минфина спорить не стало. Вариантов у нас оставалось немного: отказаться от проекта или соглашаться с позицией областного Минфина. В. Э. Прох поговорил с тогдашним председателем Совета депутатов В. В. Катрасевым. Договорились согласовать предложенное Минфином соотношение обязательств по финансированию, а выход из сложившейся ситуации искать в случае победы в конкурсе уже в ходе реализации проекта. Потом эта мина в ходе реализации проекта взрывалась неоднократно. Однако здесь как в песне: «Думайте сами, решайте сами – иметь или не иметь...»

\*\*\*

14 октября 2005 года Градостроительным советом Московской области была одобрена разработанная архитектурным бюро «Джон Томпсон и партнеры» и другими компаниями концепция застройки района Российского центра программирования. Вместе с тем, преобладающая часть этой территории была в пользовании областного сельскохозяйственного училища №95. Всего это расположенное в Дубне училище использовало чуть более тысячи гектаров земель в городской черте. Поэтому у города и училища к этому времени была накоплена богатая история земельных отношений с разными исходами. На сей раз удалось договориться — директор училища Н. И. Березкин подписал акт выбора территории для размещения участка №1 (левобережного) будущей ОЭЗ. Немалое значение в получении этого согласия имели принятое в июне 2004 года постановление правительства Московской области о реализации проекта создания Российского центра программирования в Дубне (этим постановлением предписывалось оформить материалы выбора земельного участка для размещения Российского центра программирования) и упомянутое выше решение областного Градостроительного совета об одобрении разработанной британцами концепции застройки. Не оказала влияние на согласование, но добавляла уверенности нашей команде полученная в октябре 2005 года подписанная президентом Союза архитекторов России Ю. П. Гнедовским грамота за разработку концепции района Российского центра программирования.

Левобережный участок будущей ОЭЗ был заявлен в границах территории площадью 135,7 га. Закон об ОЭЗ в то время ограничивал предельную площадь территории технико-внедренческих зон пределом в 200 га. Поэтому заявкой предлагалось включить в границы ОЭЗ только часть предусмотренной Генпланом Дубны 1985 года Новой промышленной зоны — 52 га.

По условиям конкурса, мы должны были представить документально подтвержденные намерения высокотехнологичных

компаний стать резидентами и работать в создаваемой ОЭЗ. Поскольку в качестве основной или одной из основных специализаций значились информационные технологии, а более 90% мирового рынка программных продуктов тогда контролировалось корпорациями США, мы еще в рамках проекта IT-парка начали вести переговоры с рядом американских корпораций – на разных уровнях. В частности, в Дубну приезжал президент AMD Гектор Руиз, многократно вопросы обсуждались с вице-президентом Boeing по России и СНГ Сергеем Владимировичем Кравченко, приезжали в Дубну для переговоров два директора департаментов Microsoft, велись и другие переговоры. Видимо, участие в проекте американцев требовало политического одобрения. Возможно, были и другие причины. Но 1 октября 2005 года в Дубну «поговорить и посмотреть» приехал зам. директора офиса Европы и Азии международного департамента Министерства финансов США Джерри К. Бейкер.

Подробно поговорили о проекте. Вопросов у меня по результатам визита осталось много. Вместе с тем, в ходе подготовки заявки мы получили письменные согласия на участие в проекте от дочерней IBM ООО «ИБМ Восточная Европа/Азия», корпораций ADVANCED MICRO DEVICES (AMD) и ORACLE. Среди других крупных компаний или их дочерних предприятий, подписавших согласия стать резидентом ОЭЗ «Дубна», были завод «Микрон» из Зеленограда, крупнейший экспортер программных продуктов из России ООО «Люксофт», основной партнер Boeing в России ООО «Прогрестех», крупнейший украинский системный интегратор «Квазар-Микро», Управляющая компания «Дубна-Система» (дочерняя АФК «Система» и ОИЯИ).

Заявили о желании стать резидентами и дубненские компании, среди которых НПП «Тензор», МКБ «Радуга», НПЦ «Аспект», ПО «АпАТЭК-Дубна», НПО «Криптен», через создание дочерних компаний – ОИЯИ и университет «Дубна».

Всего мы в ходе подготовки заявки собрали документы о намерениях стать резидентами от 35 организаций. Для под-

ведения итогов конкурса это важно, но в целом такая работа энтузиазма не вызывала — до создания самой ОЭЗ должно было пройти некоторое время. Реально размещать первых резидентов мы смогли примерно с конца 2007 года, то есть через два года после проведения конкурса. Но в высокотехнологичном бизнесе нечасто можно встретить проекты, с реализацией которых можно подождать два года. В итоге, из значившихся в заявке 35 претендентов на получение статуса резидента реально его получили 8 компаний.

Я и позже сталкивался с подобным со стороны государства. С одной стороны — понимание необходимости опережающего развития инфраструктуры, с другой — требование перечисления конкретных проектов задолго до создания условий для их реализации. В данном случае — до создания инфраструктуры.

25–26 октября 2005 года глава Дубны В. Э. Прох, председатель городского Совета депутатов В. В. Катрасев, губернатор Б. В. Громов и председатель Мособлдумы В. Е. Аксаков подписали обязательство обеспечить финансирование расходов на создание инфраструктуры ОЭЗ в Дубне — 730 млн рублей за счет средств бюджета Московской области, 505 млн рублей — бюджета Дубны.

Заявку от имени правительства Московской области на участие в конкурсе с проектом создания технико-внедренческой ОЭЗ в Дубне отвезли на улицу Гашека в МЭРТ 1 ноября 2005 года. Вскоре стало известно, что всего на конкурс по созданию технико-внедренческих ОЭЗ подано 45 заявок. В опубликованных условиях конкурса не было указано точное количество победителей — говорилось о том, что победившими будут признаны получившие максимальные оценки (баллы) и предусматривающие суммарный объем финансирования в 2006–08 годах, не превышающий объем планирующихся на эти цели и на этот период средств в федеральном бюджете.

Конкурсной комиссией оценивались следующие укрупненные показатели: финансово-экономическое состояние субъекта РФ, обеспеченность будущей ОЭЗ объектами инфраструктуры,

уровень затрат на дополнительное развитие инфраструктуры, показатели планирующихся к реализации проектов резидентов, актуальность и инновационная привлекательность планирующихся исследований и разработок, обоснованность планирующихся к реализации в ОЭЗ проектов, уровень развития на территории ВУЗов и исследовательских организаций, планирующийся уровень дополнительных бюджетных доходов от деятельности резидентов.

На мой взгляд, нашими основными преимуществами были: поддержка со стороны крупнейшей гражданской исследовательской организации страны – ОИЯИ, известность Дубны как успешного научного центра мирового уровня, степень проработки проекта, подтвержденный интерес со стороны заметного количества крупных высокотехнологичных компаний. Но неожиданно для нас высокий конкурс (как потом выяснилось – 1:11) повышал риски не оказаться в числе победителей.

Четыре недели мы были в тревоге. К этому времени я был знаком с тремя членами конкурсной комиссии – Г. О. Грефом, Ю. Н. Ждановым и вновь назначенным зам. руководителя РосОЭЗ М. В. Рычевым. С последним я был знаком много лучше, чем с другими – со времени основания в 1992 году Научного парка МГУ, первым руководителем которого был Михаил Викторович. На вопрос о перспективах нашей заявки М. В. Рычев ответил, что перспективы хорошие, указав при этом на ключевой фактор в виде поддержки со стороны руководителя группы компаний IBS Анатолия Карачинского.

Результаты конкурса объявили 28 ноября. Всего было решено создать шесть ОЭЗ, из которых четыре технико-внедренческие – в Москве (Зеленоград), Санкт-Петербурге, Дубне и Томске, две промышленно-производственные – в Татарии (Елабуга) и Липецкой области (Грязинский район). Постановление Правительства РФ о создании технико-внедренческой ОЭЗ в Дубне было издано 21 декабря 2005 года. А уже 18 января 2006 года в здании МЭРТ на Маяковке было подписано соглашение между Правительством РФ, правительством Московской области и ад-

министрацией Дубны о создании ОЭЗ «Дубна». От имени Правительства РФ в соответствии с полномочиями, предоставленными председателем правительства М. Е. Фрадковым, соглашение подписал Г. О. Греф. После подписания соглашения Греф обратился к руководителям шести субъектов, подписавших соглашение, с просьбой неотложно законами субъектов РФ установить для резидентов дополнительные налоговые льготы: по налогу на прибыль и по транспортному налогу. Соответствующий закон в Московской области был принят 15 февраля 2006 года.

\*\*\*

После подписания соглашений Минэкономразвития приступило к формированию территориальных органов РосОЭЗ как региональных структур управления особыми экономическими зонами. Нас попросили подобрать кандидата в руководители. Подобрали, отправили, получили отказ. Подобрали другую кандидатуру – снова отказ. Проанализировали причины. Похоже, мы видели продолжение процесса управления проектом создания ОЭЗ со стороны города, а МЭРТ хотел видеть территориальное управление РосОЭЗ как структуру, способную возглавить этот проект. В. Э. Прох в этой ситуации решил, что пришла очередь представлять мою кандидатуру. Совместно с С. Н. Добромысловым я поехал на собеседование к Г. О. Грефу – подбором кадров министр занимался лично. Потом стало ясно, что не только подбором кадров, но и курированием всего проекта создания особых экономических зон.

Собеседование с министром заняло более полутора часов. Разговор вышел непростой, с провокациями, думаю, подготовленными, со стороны Г. О. Грефа, не доходящий до оскорблений, но близкий к этому. Срыва с моей стороны не случилось – я уже давно на такие ситуации научился смотреть как бы со стороны. Когда обсуждение касалось местного самоуправления, на категорические утверждения Г. О. Грефа я отвечал жестко – опыт муниципального управления у меня был побольше. Собеседование, впрочем, закончилось примирительно – министр извинился

за некоторые грубости (уверен, они носили скорее тестирующий характер) и сказал, что приглашает меня на работу. В начале марта 2006 года я уволился со всех работ в Дубне и был назначен руководителем Территориального управления РосОЭЗ по Московской области. На тот момент в Московской области создавалась только одна ОЭЗ – в Дубне.

Сразу после назначения – ознакомительная поездка в Сингапур вместе с вновь назначенными руководителями других экономических зон. Пока готовился к поездке и летел, прочел книгу Ли Куан Ю «Сингапурская история: из третьего мира в первый». Про Сингапур надеюсь немного рассказать в конце книги. Для нас наибольший интерес представляли остров Джуронг, где был создан практически на пустом месте один из крупнейших в мире кластеров нефтепереработки, управляющая компания Jurong Town Corporation (JTC); нечто среднее между государственным органом и хозяйствующим субъектом – основная компания по развитию Сингапура; инвестиционный фонд коммерческой и промышленной недвижимости Ascendas и корпорация Semb corp – экспортер технологий и инвестор особых экономических зон и промышленных парков в Индонезии (на островах Батам и Бинтан), во Вьетнаме (семь промышленных парков) и в Китае (Сучжоу, Сычуань).

Вслед за поездкой в Сингапур последовало посещение особых экономических зон в Китае вместе с руководством РосОЭЗ – Ю. Н. Ждановым, М. В. Рычевым, и О. П. Марковой. Целью было изучение китайского опыта в сфере управления особыми экономическими зонами, поскольку система управления российскими ОЭЗ была не выстроена. И даже не было ясного понимания того, как она должна функционировать. Вопросы прежде всего касались механизма бюджетного финансирования создания инфраструктуры ОЭЗ. Основная схема инвестирования бюджетных средств через механизм государственных программ требовала больших сроков «бумажной» подготовки проектов.

В поездке мы надеялись найти другие схемы, позволяющие более оперативно решать вопросы бюджетных инвестиций

в инфраструктуру. Посетили особые экономические зоны вблизи Пекина (за пятым кольцом), промышленную (Pudong) и инновационную зоны в Шанхае, ОЭЗ в Тяньцзине. В Тяньцзине обнаружили искомое решение – финансирование за счет бюджетных средств уставного капитала управляющей компании. Еще из поездки запомнились слова основателя китайских особых зон Дэн Сяопина, разрешившего их делать по-особому, то есть в необходимых случаях – с отклонением от законодательства, но под угрозой жестких наказаний. Позже обнаруженная в поездке по Китаю модель легла в основу построения механизма бюджетного финансирования создания инфраструктуры особых экономических зон в России.

\*\*\*

В течение 2006 года из федерального бюджета финансирование созданных ОЭЗ не осуществлялось – как я уже писал, шел поиск оптимального механизма финансирования. Но в бюджете Московской области удалось предусмотреть средства – прежде всего на выполнение проектных работ. Разработка проектов планировки территории Российского центра программирования и Новой промышленной зоны, двух общежитий для иногородних специалистов и некоторых других объектов будущей ОЭЗ была начата еще в 2005 году в рамках программы развития города как наукограда. Ясность с трассировкой улично-дорожной сети позволяла приступить к проектированию дорог, инженерных сетей и других объектов инфраструктуры.

В марте 2006 года мне позвонил зам. министра строительного комплекса Московской области С. Г. Шутов. До этого я не был с ним знаком. Сергей Геннадьевич в министерстве отвечал за градостроительство и архитектурно-строительное проектирование. Позвонил он потому, что обнаружил в областном бюджете средства на выполнение неизвестных для него проектных работ. Пригласил приехать и рассказать. Кабинет С. Г. Шутова размещался не в здании министерства, а в областном институте Генпланов (НИИПИ Градостроительства) на улице Гиляровского.



Встреча оказалась интересной и полезной. В начале 90-х Сергей Геннадьевич был руководителем проекта создания специальной экономической зоны в Зеленограде — примерно в тот же период, когда мы занимались программой «Технополис Дубна». Поэтому наши планы были ему близки и понятны. Разобравшись в ситуации, замминистра предложил совместно координировать работы по проектированию объектов ОЭЗ «Дубна», неоднократно при этом повторяя, что к моменту открытия федерального финансирования нужно иметь пакет проектов, прошедших государственную экспертизу.

Это было серьезное и актуальное для нас предложение. В ведении С. Г. Шутова находились областная Главархитектура, Институт генпланов, крупные проектные институты Мосгражданпроект и НИИПроект (тогда НИИСельстрой). Благоприятным сопутствующим обстоятельством стало то, что дачный дом С. Г. Шутова располагался на реке Хотча в районе Белого Городка — примерно в 40 км от Дубны вниз по течению Волги. Договорились о регулярном (раз в две недели) проведении совещаний с проектными организациями в Дубне по пятницам. Договоренность эта соблюдалась примерно два года — весь период разработки основного объема градостроительной и проектно-сметной документации объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна». Наши партнеры из проектных организаций успели привыкнуть к тому, что раз в две недели в пятницу нужно приехать в комнату 413 главного корпуса университета «Дубна» с тем, чтобы оперативно решить накопившиеся вопросы с заказчиком, администрацией, Главархитектурой, энергоснабжающими организациями, увязать проектные решения со смежниками.

Вернусь к вопросу создания системы управления российскими ОЭЗ.

3 апреля 2006 года в Кремле состоялось совещание по вопросам развития особых экономических зон под руководством Президента В. В. Путина. В совещании приняли участие министры Г. О. Греф и А. Л. Кудрин, начальник экспертного управле-

ния президента А. В. Дворкович, руководитель РосОЭЗ Ю. Н. Жданов, его заместитель М. В. Рычев, а также все шесть руководителей создаваемых особых экономических зон (территориальных управлений РосОЭЗ).

Перед встречей зам. руководителя РосОЭЗ О. П. Маркова (она отвечала в агентстве за финансы и инвестиции) показала мне подготовленную ею к совещанию в Кремле справку и прокомментировала: «Не стала в справке указывать сумму бюджетных средств, запрашиваемых на создание инфраструктуры шести ОЭЗ, а указала отдельные суммы по каждому разделу: по дорогам, по инженерным сетям, по таможенной инфраструктуре и т.д., чтобы не испугать большой цифрой».

Совещание началось примерно на полтора часа позже назначенного времени. Но все участники, кроме В. В. Путина, в комнате для совещаний собрались вовремя. Сидевший рядом со мной руководитель РосОЭЗ «Санкт-Петербург» Ю. А. Михайлов, заметив, что сидящий напротив нас А. Л. Кудрин выписывает на листочек цифры из подготовленной справки, тихо с иронией сказал мне: «Смотри, министр финансов цифры в столбик складывает». Но А. Л. Кудрин это услышал и парировал: «А что, министр финансов должен владеть всеми способами счета» И добавил, что зря здесь с нами тратит время, тогда как есть более важные дела. На вопрос, какие дела важнее, ответил: «Если говорить о развитии, то самое главное – снизить учетную ставку таким образом, чтобы кредитные деньги можно было использовать для инвестирования». Я возразил: наладить разработки и производство высокотехнологической продукции в стране – не менее важный вопрос.

Времени было достаточно – обсудили подробно целесообразность развития технико-внедренческих ОЭЗ. Похоже, разговор оказался бесполезным: в конце совещания, в ходе которого все выступившие поддержали проект создания особых экономических зон, В. В. Путин предложил послушать другую точку зрения, предоставив слово А. Л. Кудрину. Однако со стороны министра финансов прозвучала поддержка создания тех-

нико-внедренческих ОЭЗ и некоторые сомнения относительно целесообразности создания зон промышленно-производственных. Об этом — чуть позже...

В ходе подготовки к совещанию в РосОЭЗ в качестве основного выносимого на совещание рассматривался вопрос об одобрении Президентом схемы финансирования создания инфраструктуры ОЭЗ путем формирования уставного капитала специально создаваемой управляющей компании — вместо традиционного механизма федеральных целевых программ. Как мне было известно, существовала договоренность, что с таким предложением выступит Г. О. Греф. Однако в выступлении министра экономического развития ожидаемого предложения мы не услышали и приуныли — без одобрения Президента такой механизм ввести было нельзя. Похоже, вопрос откладывался, а с ним и сроки начала освоения площадок ОЭЗ.

И вдруг ожидаемое предложение прозвучало в выступлении А. Л. Кудрина. Прежде чем одобрить предложение, Президент рассказал притчу-предостережение о том, как награждали участников атомного проекта после первого успешного ядерного взрыва: после каждого предложения Л. П. Берии Сталин всякий раз смотрел в какую-то бумажку и говорил о решении, наградить или нет. В конце Берия поинтересовался, что за документ был перед глазами у Сталина. Оказалось, это был список лиц, которых следовало расстрелять в случае неудачи. По мнению Сталина, награждать отсутствующих в расстрельном списке не следовало. Все поняли, что расстрельный список был упомянут в связи с принятием схемы относительно упрощенного (по сравнению с механизмами государственных программ) механизма финансирования затрат на создание инфраструктуры ОЭЗ.

Отдельно В. В. Путин остановился на вопросах приоритетности размещения в особых экономических зонах предприятий с российским и с иностранным капиталом, высказав точку зрения, что ОЭЗ мы создаем прежде всего для поддержки отечественного бизнеса. Из этого вовсе не следовало запрета или ка-

ких-либо ограничений на размещение компаний с иностранным капиталом — речь шла о приоритетах.

В заключение обсудили сомнения А. Л. Кудрина в отношении целесообразности создания промышленно-производственных ОЭЗ. Логика была такая: инвестирование в промышленное развитие на более или менее удовлетворительном уровне и без того происходит. Какой смысл концентрировать такое развитие в определенных точках? Обсуждение этих тезисов закончилось выводом о том, что промышленно-производственные ОЭЗ целесообразно создавать в депрессивных регионах как инструмент выравнивания уровней социально-экономического развития регионов. Этот вывод в несколько трансформированном виде в дальнейшем привел к формированию взгляда на особые зоны как на инструмент регионального развития.

Основных итогов совещания было три: президентское благословение старту особых экономических зон (это было важно для начала продвижения имиджа ОЭЗ с целью привлечения инвесторов), согласованный механизм бюджетного финансирования создания инфраструктуры и поддержка технико-внедренческих экономических зон со стороны Минфина.

По результатам совещания уже 27 апреля 2006 года объединение «Внешстройимпорт» было преобразовано в АО «Особые экономические зоны» (АО «ОЭЗ»). Руководителем был назначен бывший начальник управления строительства и инженерного обеспечения ВМФ РФ генерал-лейтенант В. А. Айнбунд. В наследство от «Внешстройимпорта» АО «ОЭЗ» получил комплекс зданий на Тверском бульваре и квалифицированных специалистов-строителей. В каждой ОЭЗ правительством соответствующего субъекта РФ и АО «ОЭЗ» учреждались дочерние акционерные общества для осуществления функций по проектированию и строительству объектов инфраструктуры.

При создании таких дочерних обществ (компаний) использовались две принципиально разные схемы: с относительно небольшим уставным капиталом и с наращиваемым уставным

капиталом – в объеме планируемых затрат на создание объектов инфраструктуры ОЭЗ.

В первом случае заказчиком по объектам инфраструктуры выступали раздельно: АО «ОЭЗ» – при финансировании из федерального бюджета, регионы или муниципалитеты – при финансировании из соответствующих бюджетов. Во втором случае АО «ОЭЗ» и власти региона все средства, предназначенные для создания объектов инфраструктуры ОЭЗ, вкладывали в уставной капитал дочернего общества и, соответственно, заказчиком по всем объектам инфраструктуры ОЭЗ было дочернее общество.

В Татарстане выбрали второй вариант, в Московской области – первый.

Первой причиной такого выбора для ОЭЗ «Дубна» были обязательства города по финансированию. Дубна свою долю внести не могла – не было средств, а область за Дубну платить была не готова. Вторая причина заключалась в том, что, в соответствии с долями в общем объеме обязательств по финансированию инфраструктуры, контрольный пакет дочернего общества оказывался у АО «ОЭЗ», а правительство области было не готово финансировать структуру, которой не могло управлять.

Поэтому приняли первый вариант, при котором все проекты, все технические решения нужно было согласовывать в Москве. Это, правда, касалось только объектов, финансирование которых осуществлялось из федерального бюджета. Заказчиком по объектам, создаваемым в счет выполнения обязательств города и области, была определена администрация Дубны. В 2006 году ответственность по объектам распределена еще не была, финансирование из федерального бюджета не осуществлялось, поэтому все проектные работы выполнять по заказу администрации Дубны.

В 2006 году на федеральном уровне формировалась нормативная база, регулирующая разные вопросы функционирования ОЭЗ. В течение года было принято примерно три десятка норма-

тивных актов – постановления федерального правительства и приказы министра, определяющие: статус резидента, правила предоставления и размер платы за использование земельных участков, правила обустройства таможенной инфраструктуры, правила ведения реестра резидентов, порядок выдачи технических условий и целый ряд иных нормативных документов.

Руководитель РосОЭЗ Ю. Н. Жданов, обладавший опытом работы помощника председателя федерального правительства, с задачей согласования и издания нормативных документов, регулирующих разные стороны деятельности особых экономических зон, справлялся блестяще. С момента выхода документа из стен РосОЭЗ и до получения номера Постановления правительства РФ проходило две-три недели. Приказы МЭРТ издавались еще быстрее.

Приказом главы МЭРТ был создан Наблюдательный совет ОЭЗ «Дубна» под руководством зампреда правительства Московской области Петра Дмитриевича Кацыва. В состав Наблюдательного совета со стороны Дубны вошли глава города В. Э. Прох, директор ОИЯИ А. Н. Сисакян, директор МКБ «Радуга» В. Н. Трусков, ректор университета «Дубна» О. Л. Кузнецов. Начальник управления технико-внедренческих особых экономических зон профессор Г. А. Сарычев представлял в Наблюдательном совете РосОЭЗ.

\*\*\*

Мы оказались единственной из технико-внедренческих ОЭЗ, где не было ни подготовленных для строительства территорий, ни зданий для размещения резидентов. В Томске одна из площадок являлась уже работающим центром исследований и разработок СИБУРа, на площадке МИЭТ в ОЭЗ «Зеленоград» располагался созданный в 1998 году Зеленоградский инновационно-технологический центр, площадка «Нойдорф» в Санкт-Петербурге представляла из себя 18 гектаров территории с построенной инженерной и транспортной инфраструктурой.

Наши же активы были близки к первозданной природе: поле на левом берегу и лес в правобережье – 187 гектаров земли, на которой никто ничего никогда не строил. Опыт организации строительства у нас к этому времени был: средняя школа, объекты университетского городка, полтора десятка многоквартирных жилых домов, здание хоровой школы мальчиков и что-то еще... Существовали и квалифицированные местные строительные организации. Но хватит ли мощностей и способностей у местных застройщиков при переходе на более масштабный уровень строительства? Опыт того, как можно «застрянуть», когда генподрядчик «не вытягивает», у нас тоже уже был.

Вместе с только что вышедшим на пенсию с должности зам. главы города по капитальному строительству С. А. Бабаевым поехали советоваться к первому зам. председателя областного правительства А. В. Горностаеву. Рассказали о предстоящих объемах строительства. Александр Васильевич ранее работал министром строительства Подмосковья, хорошо знал строительный комплекс. Отреагировал сразу: нужно найти подрядчика, имеющего опыт строительства крупных объектов. Назвал три подходящих организации. Попросили А. В. Горностаева взять на себя координацию будущего строительства. Получили согласие, а заодно и поручение С. А. Бабаеву оформляться на должность советника зампреда областного правительства – для организации штаба будущей стройки в Дубне.

Следующие два года раз в две недели на левобережной площадке ОЭЗ «Дубна» приземлялся вертолет, и прибывший на нем А. В. Горностаев проводил строительную оперативку. Кроме подрядных организаций и нас как государственных заказчиков, в оперативных совещаниях всегда принимали участие представители областного Министерства строительного комплекса, Главархитектуры, Мособлгосэкспертизы, Архстройнадзора. Большое значение имело личное участие в работе оперативных совещаний приступившего с 2007 года к работе в должности гендиректора АО «ОЭЗ» Сергея Ивановича Левкина. С уверенностью можно сказать, что эти оперативные сове-

щения стали настоящим штабом стройки, причем именно наличие такого штаба наряду с проектной готовностью объектов предопределило высокие темпы разворачивания строительства инфраструктуры ОЭЗ «Дубна».

Во время посещения в Сингапуре научного парка (Singapore Science Park) мы обратили внимание на группу небольших строений, по виду – временок по соседству с большими капитальными зданиями научного парка. Нам объяснили, что эта группа строений возникла в период проектирования и строительства первой очереди научного парка, когда резиденты уже были, а размещать их было негде. Поэтому резидентам разрешили построить небольшие временные строения. После ввода в эксплуатацию первой очереди научного парка временные строения решили не демонтировать, а сохранить как историческую реликвию и как место для размещения начинающих компаний, стремящихся стать резидентами научного парка. Понимая, что в ОЭЗ «Дубна» первые капитальные здания появятся не скоро, я попросил Валентина Евгеньевича Цоя – руководителя ООО «Лит-Траст» (одного из первых резидентов ОЭЗ в Дубне) проработать возможность обустройства быстровозводимого здания для того, чтобы уже в первый год существования в границах особой экономической зоны велось не только строительство, но и реальная технико-внедренческая деятельность.

Уже в мае 2006 года на площадке ООО «Лит-Траст» началось строительство. Но... кто-то пожаловался. Неизвестно, кто и зачем. Формальные поводы для жалобы существовали: порядок предоставления земли и выдачи разрешений на строительство на территории ОЭЗ находился в стадии разработки. Поэтому все документы на землеотвод и разрешение на строительство для ООО «Лит-Траст» были оформлены администрацией города...

Получил правительственную телеграмму от руководителя РосОЭЗ Ю. Н. Жданова: «Требую в трехдневный срок обеспечить снос незаконного строения на территории ОЭЗ „Дубна“. О результатах доложить». К тому времени на территории ОЭЗ строи-



лись два объекта – быстровозводимое здание ООО «Лит-Траст» и спорткомплекс «Радуга». Строительство спорткомплекса «Радуга» началось по предложению А. В. Горностаева. В один из первых приездов в Дубну в качестве куратора строек в ОЭЗ Александр Васильевич предложил обратиться к губернатору Б. В. Громову с просьбой о включении спорткомплекса в ОЭЗ «Дубна» в областную программу создания физкультурно-оздоровительных комплексов. Сам доложил об этом предложении губернатору и, получив согласие, в сжатые сроки организовал разворачивание строительства по типовому проекту с параллельной разработкой проектно-сметной документации. Документация эта в утвержденном виде появилась лишь к концу строительства. Поэтому и разрешение на строительство спорткомплекса «Радуга» было выдано за неделю до ввода спорткомплекса в эксплуатацию. Но к моменту получения мною грозной телеграммы РосОЭЗ спорткомплекс строился без разрешения.

С другой стороны, при внимательном рассмотрении заявки на создание ОЭЗ «Дубна» выяснилось, что земельный участок ООО «Лит-Траст» в соответствии с описанием территории ОЭЗ по ошибке находился за ее границами. Чуть позже, при передаче земельных участков особой экономической зоны в распоряжение и управление Минэкономразвития, мы исправили ошибку и включили этот участок в границы ОЭЗ. Но на момент получения правительственной телеграммы земельный участок ООО «Лит-Траст» в границы ОЭЗ включен не был...

Моя ответная телеграмма в РосОЭЗ оказалась чуть длиннее правительственной: «При проведении проверки по Вашему указанию на территории ОЭЗ „Дубна“ обнаружен единственный объект, строительство которого ведется без разрешения на строительство – спортивный комплекс, сооружаемый в рамках программы губернатора Московской области. Прошу Ваших указаний». Указаний не последовало. К осени 2006 года в ОЭЗ «Дубна» был введен в эксплуатацию первый объект, построенный резидентом – двухэтажный быстровозводимый корпус ООО «Лит-Траст». С этого же времени там приступили к разра-

боткам приборов, технологий и программного обеспечения для повышения нефтеотдачи пластов...

Границы участков ОЭЗ «Дубна» в заявке на ее создание были описаны лишь словесно. В соответствии с Соглашением о создании ОЭЗ «Дубна» правительство Московской области и администрация Дубны обязались в трехмесячный срок с момента подписания соглашения провести инвентаризацию земельных участков в границах ОЭЗ и заключить с федеральным правительством дополнительное соглашение, определяющее перечень земельных участков и точные границы территории ОЭЗ, а также порядок управления и распоряжения такими земельными участками.

Земельный участок 2 (на правом берегу) был сформирован и поставлен на кадастровый учет в установленные сроки. Сложнее оказалось решить вопрос с участком 1 (в левобережье) — из 135,7 га общей площади примерно 113 га находились в пользовании областного сельхозучилища (СПТУ 95). По закону распорядиться такими земельными участками можно было только после оформления прав государственной собственности Московской области. Но в пользовании сельхозучилища на территории Дубны было более тысячи гектаров земли. И по правилам в областную собственность нельзя было оформить какую-либо часть земель училища — только сразу все земельные участки, переданные в пользование училищу в 1970 году.

За прошедшие годы земельные участки сельхозучилища использовались не только для учебных целей — периодически за счет земель училища удовлетворялись различные потребности города. В начале 90-х, во времена экономического кризиса администрация города из состава земель училища предоставила несколько тысяч земельных участков по 250 квадратных метров горожанам для выращивания овощей — в условиях снижения доходов и роста безработицы это была существенная мера поддержки семей. Большой земельный участок предоставили для строительства поселка индивидуальных и блокированных жи-

лых домов компании «Кентавр». Часть участков училища покрывалась лесом и была отнесена к городским лесам.

Да и в целом при отсутствия точной карты землепользования училища мы испытывали трудности с формированием земельных участков для передачи их в областную собственность. А органы Роснедвижимости требовали точного совпадения площадей земельных участков, когда-то переданных училищу, и участков, оформляемых в областную собственность. Профессионально этим занималась нанятая правительством Московской области бригада геодезистов под руководством Алексея Б. Раз за разом, представляя кадастровые планы в Роснедвижимость, мы получали отказы. Я пробовал разговаривать с сотрудниками, ответственными за постановку на кадастровый учет — без результата. Попросил помочь своего товарища К. С. Мерзлякова, руководившего в то время областной кадастровой палатой. Не помогло.

В разговоре с зам. руководителя РосОЭЗ М. Н. Овсянниковой (до перехода в РосОЭЗ работала помощником министра экономического развития) выяснил, что она хорошо знакома с тогдашним руководителем Роснедвижимости М. В. Мишустиним. При мне Марина Николаевна позвонила Михаилу Владимировичу, изложила проблему с постановкой на кадастровый учет земельных участков ОЭЗ в Дубне. Получила обещание помочь в решении вопроса. Что-то, однако, не сложилось — мы получили очередной отказ. Принесший мне копию отказа руководитель бригады геодезистов Алексей Б. выразил сочувствие: «Вижу, вы долго мучаетесь с этим вопросом». И вдруг спросил: «Может, как всегда?..» Я не знал, как такие вопросы решаются всегда, и спросил, что нужно для такого решения. Ответ был: «Ничего, поговорим...»

Разговор этот был в пятницу. А в понедельник мы получили долгожданные кадастровые планы земельных участков. Позвонил Алексею Б. и спросил, что я за это должен. Ответ был: «В общем-то ничего, но, если не жалко, заплатите моим ребятам небольшую премию». Возможность для оплаты небольшой премии мы с удовольствием нашли.

Дополнительное соглашение о передаче прав на управление и распоряжение земельными участками в ОЭЗ «Дубна» Минэкономразвития было подписано 22 января 2007 года – примерно с девятимесячной задержкой против изначально установленного срока. Наряду с утвержденным 15 декабря 2006 года администрацией Дубны проектом планировки района Российского центра программирования это давало право Территориальному управлению РосОЭЗ управлять и распоряжаться земельными участками левобережной части ОЭЗ.

Действительно, были утверждены «красные линии», то есть коридоры дорог, и передано нам право образовывать (делить, объединять) земельные участки в границах ОЭЗ, предоставлять такие участки в аренду резидентам ОЭЗ. Правда, обнаружилось пара трудностей. Большой земельный участок ОЭЗ (113 га) находился в областной собственности. Предположим, резиденту нужны два гектара. Следовало разделить областной участок на два – 2 и 111 га. Кадастровый учет вновь образуемых участков занимал несколько месяцев. В это время землеотвод следующему резиденту вообще нельзя было начинать, так как делить предстояло участок 111 га, а этого участка на учете еще не было.

Выяснилось также, что в отношении каждого вновь образованного участка нужно оформлять право собственности Московской области. Заявлять о таком оформлении по закону должно областное Минимущество. Эти два вопроса были решены следующим образом: 113 га разделили сразу на примерно 15 земельных участков в границах красных линий, то есть выделили в отдельные участки дороги и кварталы для размещения объектов резидентов. Теперь можно было производить одновременно несколько землеотводов в разных кварталах. Решили и вопрос с переоформлением областной собственности – Министерство имущественных отношений Московской области согласилось выдать нам доверенность на проведение операций от его имени.

Поскольку земельный участок ОЭЗ в левобережье ранее использовался сельхозучилищем, видом разрешенного использования было «сельскохозяйственное использование». Классифи-

катора видов разрешенного использования в то время не было — традиционно в качестве вида разрешенного использования земельного участка применялась формулировка вида планируемой деятельности конкретного арендатора на этом участке. Мы уже догадывались, что арендаторы в некоторых случаях будут изменяться — не всегда получится построить то, что планируется. Изменение вида разрешенного использования земельного участка при смене арендатора требовало много времени, кроме того, в этом случае требовалось проведение публичных слушаний. Придумали единую формулировку вида разрешенного использования для всех земельных участков ОЭЗ.

Было еще несколько подобных «закавык», о которых скучно и рассказывать, и читать. В итоге, однако, мы пришли к возможности заключения с резидентом договора аренды земельных участков, как правило, в течение 3–5 рабочих дней. В стране такое нигде больше было невозможно. Даже если поручение давал Президент...

Еще один вопрос касался срока, на который земельный участок предоставлялся резиденту для целей строительства. Срок существования ОЭЗ изначально был установлен в 20 лет (позже стало 49 лет). Резидентом компания могла стать на любой срок, но не далее срока окончания существования ОЭЗ. Как правило, компании оформляют статус резидента на весь период существования особой экономической зоны. В Законе об ОЭЗ было написано, что земельный участок предоставляется резиденту на срок, пока он является резидентом. Из этого следовало, что если резидент не заявил иного, договоры аренды земельных участков в 2007 году и после должны заключаться на период до 2025 года

Практика решения земельных вопросов у меня к этому времени была примерно 15-летняя. Из этой практики однозначно следовало, что предоставлять незастроенные земельные участки для строительства объектов на длительные сроки нельзя. Тем более нельзя этого делать при низком уровне арендной платы за землю, что имело место в ОЭЗ. Существует немало возмож-

ных причин, по которым первоначальные планы строительства оказываются нереализованными: не нашли денег, у конкурента появилась лучшая технология, нашли лучший вариант размещения, корпоративный конфликт, у нового собственника другой план действий и т. д.

Выход нашли: первоначально предоставлять землю на планируемый период строительства объектов с некоторым запасом, скажем, плюс один год. В большинстве случаев при таком подходе срок аренды составит три-четыре года. Это не ставит резидента перед излишним риском — под построенным объектом он имеет право оформить землю по своему выбору в долгосрочную аренду или в собственность. Так мы и делали, пока это не обнаружила начальник правового управления РосОЭЗ С. Е. Тесницкая. Обнаружив, стала требовать заключать договоры аренды на период до 2025 года. Вопрос для нас был принципиальный. К этому времени (с декабря 2006 года) руководителем РосОЭЗ уже был М. В. Мишустин. Попросил Михаила Владимировича о встрече. Рассказал об опасностях заключения долгосрочных договоров аренды. М. В. Мишустин выслушал и С. Е. Тесницкую. Спросил, возможно ли трехлетние договоры аренды заключать, не нарушая требования закона. Я ответил, что возможно по письменному заявлению резидента. С. Е. Тесницкая согласилась, что так действительно можно. Я взял обязательство к каждому новому договору аренды прикладывать заявление резидента о предоставлении земельного участка на срок 3—4 года. Вопрос был решен.

Позже практика заключения долгосрочных договоров аренды на участке Алабушево в Зеленоградской ОЭЗ привела к невозможности предоставления резидентам земельных участков при наличии значительного количества незастроенных участков: на расторжение долгосрочных договоров аренды через суды зачастую уходили годы.

\*\*\*

В результате реализации так и не завершеного проекта создания Российского центра программирования мы имели неко-

торое представление о комплексе объектов инфраструктуры особой экономической зоны. Нужно было доформировать этот перечень и согласовать его с правительством области и РосОЭЗ. Работа велась в рамках разработки предусмотренного законодательством плана обустройства и материально-технического оснащения ОЭЗ.

Какие задачи следовало решить путем создания включаемых в перечень объектов инфраструктуры? Попробую перечислить:

1. В Дубне не было или почти не было резервных мощностей электроснабжения. На основании данных разработчиков проектов планировки считалось, что нам нужно 36 МВт, из которых 24 – на левобережный участок (участок 1) и 12 – на правобережный (участок 2). Нужно было найти поставщика электроэнергии и решить, что необходимо построить для ее доставки резидентам.

2. По водоснабжению потребителей в правобережье (район Большой Волги) к тому времени были введены ограничения – после полуночи прекращалась подача горячей воды, с тем чтобы к утру баки-накопители были наполнены. Поэтому предстояло найти источник водоснабжения для участка 2 создаваемой ОЭЗ.

3. Возможности левобережной котельной по отоплению и горячему водоснабжению были ограничены. Нужно планировать строительство собственных котельных на левом берегу в ОЭЗ. При этом мы не имели точной информации по ограничениям пропускной способности дубненской газораспределительной станции, принадлежащей Газпрому.

4. У нас были неоспоримые данные о том, что в весенние паводки территория левобережного участка ОЭЗ время от времени оказывалась под водой. Значит, нужно выбрать вариант защиты территории от затопления: дамба или сплошная подсыпка.

5. Территория участка 1 и прилегающая к ней территория жилищного строительства были изрезаны дренажными канава-

ми. Отметки поверхности земли на пойменном левобережном участке находились на уровнях от 114,5 до 116,5 метров. Было ясно, что при отметках зеркала «нависающего» над левобережьем Дубны Московского моря – 124 м избавиться от подтопления территории без обустройства дренажных систем не получится.

6. Земельный участок 2 в правобережье также был подвержен подтоплению – преимущественно из-за высокого стояния воды в озере Лебяжье (у парома через канал имени Москвы) – примерно на 0,5 м выше, чем в Московском море. Эту проблему мы пытались решить в начале 90-х – взяли в работу ранее спроектированную по заказу ОИЯИ большую дренажную канаву от озера Лебяжье до реки Сестры. Проект предполагал также снижение отметок зеркала озера. Выполнять эту часть проекта не стали – не хватило денег, да и побоялись нарушения экологической системы 26-гектарного озера с необычно прозрачной для наших мест водой.

7. Транспортная доступность всей левобережной части Дубны осуществлялась через гидросооружения канала имени Москвы – тоннель под шлюзом №1 и мост плотины Ивановской ГЭС. И тоннель, и мост плотины по габаритам не соответствовали минимальным нормативным требованиям для организации двухстороннего движения автотранспорта. Нужно было решать: реконструировать тоннель и мост плотины или планировать строительство нового моста.

8. Нужно было разобраться, как обустроить таможенную границу для того, чтобы резиденты могли использовать предусмотренный законодательством режим свободной таможенной зоны.

9. Нужно было запланировать строительство ряда зданий, как для предоставления помещений резидентам в аренду, так и для выполнения функций административного центра ОЭЗ.

10. Понятно, что несмотря на снижение численности работающих в градообразующих организациях города, в ходе создания ОЭЗ «Дубна» предстояло привлекать немало иногородних ученых и специалистов. В соответствии с заявкой на создание



ОЭЗ планировалось создать 13,8 тысяч рабочих мест. Одобренная к этому времени концепция застройки района Российского центра программирования предусматривала строительство на прилегающей к участку 1 территории «городка программистов» с численностью проживающих 30 тысяч человек. Поэтому транспортное и инженерное обеспечение участка 1 следует предусматривать, в том числе с учетом потребностей планируемого «городка программистов».

11. В связи с планируемым увеличением численности проживающих в городе было очень желательно предусмотреть увеличение возможностей объектов образования, здравоохранения, спорта.

12. Мы также ставили задачу внимательно просчитать возможность подъездов к участкам ОЭЗ и в случае необходимости попробовать для расшивки узких мест включить в перечень строительство или реконструкцию некоторых участков городских дорог.

13. Хотелось найти пути улучшения транспортной доступности Дубны из Москвы.

14. И наконец, требовалось жилье для размещения сотрудников резидентов.

Попробую рассказать о том, как мы планировали строительство объектов инфраструктуры по этим пунктам и одновременно, забегаю вперед, расскажу о том, как выполнялось запланированное и к каким результатам это привело.

### ***1. Электроэнергетика***

Все пять питающих центров Дубны получали электроэнергию от расположенной примерно в 12 км от Дубны подстанции «Темпы» 220/110 кВ, принадлежавшей тогда Московской объединенной электросетевой компании (МОЭСК). На наше обращение в МОЭСК пришел отказ со ссылкой на то, что подстанция перегружена. Я пробовал вести переговоры с ответственными за под-

ключения и с гендиректором МОЭСК. Генеральный директор в компьютере показал мне график загрузки трансформаторов подстанции «Темпы». Выходило, что трансформаторы действительно перегружены. Время шло, а вопрос по электроснабжению оставался «в нулях».

Попробовал «поскрести по сусекам» в Дубне. Вариантов было немного: на принадлежащей Каналу имени Москвы подстанции ГЭС стоял взорвавшийся недавно трансформатор — искать там было нечего. Подстанция «Залесье-2» МКБ «Радуга» изначально была фактически не достроена: там был установлен один трансформатор вместо двух положенных. Принадлежащая ОИ-ЯИ подстанция «Сестра» (ГПП-2) была сверхнормативно перегружена.

В общем, у всех были трудности. Но мы ведь делали важный для города проект — и товарищи с нами поделились чем могли. С главным энергетиком ДМЗ В. А. Липатовым договорились о подключении трех мегаватт, с руководством ОИЯИ — еще о двух мегаваттах, семьсот киловатт взаимы дало МКБ «Радуга». Это обеспечивало возможность строительства первых объектов инфраструктуры, но для резидентов электроэнергетики практически не оставалось.

О. А. Цыганов, с которым мне в начале 90-х довелось вместе работать в администрации города, предложил проработать вариант подключения от сетей «Тверьэнерго». Предложение казалось нереализуемым: разграничение между сетевыми компаниями не позволяло «Тверьэнерго» обеспечивать потребителей Московской области. Тем не менее, поехал в Тверь на встречу с гендиректором «Тверьэнерго» С. В. Елкиным.

Характер разговора сложился совсем иной, чем в МОЭСК — развитие вокруг Твери шло значительно медленнее, чем в Московском регионе, поэтому, а может, и не только поэтому, к потенциальным потребителям здесь относились с уважением. Техническое решение нашлось довольно быстро. Примерно в 30 километрах от Дубны в сети «Тверьэнерго» была недогруженная подстанция «Алмаз». От нее шла линия 110 кВ до под-

станции «Радуга» в Кимрах, примерно в 15 километрах от Дубны. Но вот сама Дубна не входила в зону обслуживания «Тверьэнерго».

По ходу разговора решение все-таки нашлось: мы размещаем свою подстанцию в Дубне в непосредственной близости от границ Тверской области, а «Тверьэнерго» последнюю опору своей линии электропередачи разместит в Тверской области с другой стороны границы. Обсудили условия: наша оплата за подключение в пользу «Тверьэнерго» приравнивается к стоимости строительства ЛЭП от Кимр до Дубны и установки недостающего оборудования на подстанции «Радуга» в Кимрах, наша обязанность также – строительство подстанции в Дубне.

Мы тогда считали, что для ОЭЗ достаточно будет 36 МВт мощности. Я попросил у Сергея Васильевича 50 МВт и получил согласие – вышло, что мог образоваться резерв для электроснабжения объектов на прилегающей территории. При подготовке технических условий на 50 МВт оказалось, что при такой значительной мощности требуется согласование Системного оператора Единой электросети России. А для согласования с системным оператором потребовалось выполнять проект внешнего электроснабжения с оценкой влияния появления в сети нового большого потребителя на перетоки электроэнергии в большой сети. Помогать нам в решении этой и других задач электроснабжения взялась компания «Технокомплект», которая образовалась в Дубне как стартап в 2002 году и к 2007 году имела статус резидента ОЭЗ.

Единственным возможным разработчиком проектов (схем) внешнего электроснабжения был институт «Энергосетьпроект» на улице Ткацкой в Москве. Договорились с вновь назначенным руководителем АО «ОЭЗ» С. И. Левкиным о том, что он заключит и оплатит договор. Далее всё стало двигаться: схема внешнего электроснабжения, получение технических условий, «Технокомплект» разрабатывает проект подстанции, получившей наименование «РЦП» (по названию нереализованного проекта Российского центра программирования) с двумя трансформаторами

по 63 МВа. Дело двигалось быстро, пока не сменились руководители АО «ОЭЗ».

Появился, правда, один неясный вопрос. По прошедшей государственную экспертизу смете подстанция стоила 915 млн рублей. В результате довольно жесткого конкурса с несколькими участниками право подряда на строительство ПС «РЦП» получила большая компания «С» с закрытой (неизменной) ценой строительства в 570 млн рублей. Снижение цены более чем в полтора раза против сметной стоимости заставляло сомневаться в возможностях подрядчика построить и ввести объект в эксплуатацию. Поступили заверения уполномоченных представителей «С», что объект будет достроен. Люди эти обладали высоким уровнем профессионализма – я им поверил.

Однако, после смены руководства АО «ОЭЗ» поменялась позиция управляющей компании. Они считали, что построить подстанцию за такие деньги подрядчик не сможет и нужно его заменить. Поскольку подрядчик сам на расторжение договора не соглашался, управляющая компания чинила ему препятствия: месяцами не подписывала выполненные работы и назревшие технические решения.

Управляющая компания считала, что, сменив подрядчика, удастся ускорить завершение стройки. Реально получалось ровно наоборот. В итоге подстанция ПС110/10 кВ «РЦП» была введена в эксплуатацию только в 2014 году. Подрядчик уложился в конкурсную цену. Уже после завершения строительства мне рассказали, почему работа в убыток для него оказалась приемлемой. Это было связано с размещением акций подрядчика в период заключения договора на строительство нашей подстанции. Заключение договора влияло на оценку стоимости компании. В результате увеличения стоимости при размещении акций компания выигрывала больше, чем теряла за счет убытков от строительства.

Но в 2007 году до 2014 года было далеко, а у нас не было оснований даже для завершения разработки документации: без технических условий на электроснабжение представить

проектно-сметную документацию на экспертизу невозможно. Поговорили с руководством ДМЗ — главным энергетиком В. А. Липатовым и директором Ильей Николаевичем Федоровым — о возможности дополнительно к ранее переданным трем мегаваттам передать еще шесть. Завод мог пойти навстречу, но это была только резервная мощность трансформаторов, а вот разрешенной мощности электроэнергии не было.

Несмотря на неоднократные прошлые отказы, обратились в МОЭСК, где наша заявка попала в Северные сети МОЭСК. Встретился с руководителем Северных сетей В. А. Шитиным. Разговор получился доброжелательным. Тем не менее, мы снова получили отказ. Шесть мегаватт многое решали: на период до ввода ПС «РЦП» можно было и проектировать, и строить, и вводить в эксплуатацию объекты. Без этих шести мегаватт мы оказывались «у разбитого корыта», так как предоставленные нам ДМЗ, ОИЯИ и МКБ «Радуга» мощности уже были распределены.

Я много раз убеждался, что из всякой безвыходной ситуации удовлетворительный выход при тщательном поиске удаётся найти.

От Дубны до той же подстанции «Радуга» в Кимрах, от которой мы должны были получить 50 МВт, шла резервная линия электроснабжения на 7 МВт. По этой линии электроэнергия от МОЭСК должна была передаваться в «Тверьэнерго». Возникла мысль: если у нас есть право взять на ПС «Радуга» 50 МВт, можно попробовать уговорить «Тверьэнерго» для начала отказаться от шести мегаватт из семи, получаемых от сетей МОЭСК из Дубны. Снова поехал к С. В. Елкину в «Тверьэнерго». Идея моя большого энтузиазма не вызвала — Сергей Васильевич считал, что на такое решение не согласится МОЭСК. Но на подписание письма с согласием на отказ от шести мегаватт его всё же удалось уговорить.

Через неделю, получив письмо от «Тверьэнерго», я вновь отправился в Северные сети к В. А. Шитину. Результатов поездки было два: хороший и плохой. Плохой результат заключался в том, что МОЭСК явно не хотел решать вопросы электроснаб-

жения объектов в Московской области с участием «Тверьэнерго». А хороший — не желая связываться с «Тверьэнерго», МОЭСК без какого-либо обмена и без оплаты выдала нам технические условия на дополнительные 6 МВт.

На этом наши «хождения по мукам» за электроэнергией, разумеется, не закончились. Но об этом позже...

## ***2. Водоснабжение***

В левобережье головные сооружения водоснабжения — станция первого подъема воды (из Волги) и насосно-фильтровальная станция — были, мягко говоря, не новыми, но их мощности было почти достаточно для водоснабжения территории участка 1 ОЭЗ и прилегающей территории — «городка программистов». Построили два больших (диаметром полметра каждый) водовода — так, чтобы хватало и для ОЭЗ, и для жилого городка. Запланировали реконструкцию насосно-фильтровальной станции. До настоящего времени она не выполнена, и даже проекта реконструкции пока нет. Правда, и из согласованных 14 тысяч кубометров в сутки реальное потребление пока не превышает 2 тысяч.

Сложнее и курьезнее ситуация с водоснабжением развивалась в правобережье. Расчетное требуемое суточное потребление объектов ОЭЗ здесь находилось в пределах 2 тысяч кубометров. Но свободной мощности на насосно-фильтровальной станции ОИЯИ не было. Еще во времена советской власти Институт планировал расширение этой части своего хозяйства и даже начал строить третью очередь насосно-фильтровальной станции. Нам следовало определиться: строить свою станцию водоподготовки или искать вариант завершения начатого строительства третьей очереди насосно-фильтровальной станции ОИЯИ.

Свое хозяйство построить организационно проще, но с большой вероятностью оно при весьма малом водоразборе оказалось бы убыточным даже при повышенной стоимости от-

пускаемой воды. Да и перспектива повышения стоимость воды настораживала — очень не хотелось, чтобы внутри ОЭЗ условия для резидентов оказались в чем-то хуже, чем на обычной территории.

Плата за подключение к объектам водоснабжения законодательством не предусматривалась, поэтому мы не могли заплатить ОИЯИ аналогично тому, как заплатили Тверьэнерго» за строительство ЛЭП. Договорились, что муниципалитет выкупит у ОИЯИ начатое строительством здание третьей очереди насосно-фильтровальной станции, достроит и оснастит его, после чего передаст ОИЯИ в аренду, чтобы у станции была единая эксплуатирующая организация. Выкупили, разработали проект, приступили к строительству.

К этому времени стало выясняться, что ранее проведенные мероприятия по водосбережению дали ожидаемый результат — потребление питьевой воды в городе стало снижаться. Дополнительно на это повлияли возросшие тарифы на водоснабжение и водоотведение. После анализа приняли решение работы по третьей очереди насосно-фильтровальной станции остановить. С тех пор прошло 20 лет. Водопотребление в целом в городе продолжает снижаться, несмотря на прирост населения и строительство новых предприятий. Определенные мероприятия по совершенствованию технологии водоподготовки провел ОИЯИ. В 2023 году неиспользуемый резерв мощности насосно-фильтровальной станции ОИЯИ составил примерно 40% от проектной. И о строительстве третьей очереди все забыли...

### ***3. Теплоснабжение***

Все три большие котельные правобережья имели существенные избыточные мощности. Похоже, это было не аномалией Дубны, а следствием неудовлетворительной точности расчетов потребления тепла, требуемого для отопления зданий и подготовки горячей воды. Например, котельная самого густонаселенного района Большая Волга проектировалась на 200 гигакало-

рий в час, реально востребованы 80 гигакалорий в час при том, что застройка района почти завершена. В принципе, это проблема, но для развития ОЭЗ благоприятный фактор: для обеспечения теплоснабжения объектов на участке 2 требовалось только построить сети.

На левом берегу котельная работала близко к пределу своих возможностей. Думаю, не потому, что здесь считали точнее, а потому, что в первой половине 90-х мы проводили разграничение теплоснабжения промышленных потребителей и жилых районов, в результате чего теплоснабжение нескольких кварталов в левобережье было переключено с заводской на городскую котельную. В общем, требовалось предусмотреть проектирование и строительство системы теплоснабжения участка 1 ОЭЗ и прилегающей территории. Всего предстояло обеспечить отопление и горячее водоснабжение зданий общей площадью примерно 1 млн квадратных метров.

Первоначально решили строить три котельные – в первой, второй и третьей очередях участка 1. Хотели сократить длину теплотрасс, а заодно и потери в сетях теплоснабжения. Нужно признать, что такое решение оказалось ошибочными по двум причинам: во-первых, стоимость строительства двух котельных с условной мощностью по 0,5 значительно дороже, чем одной с условной мощностью 1,0. Во-вторых, следуя теории «открывающихся форточек», нужно решать по возможности всю проблему тогда, когда сложились благоприятные обстоятельства. Это проявилось в ситуации с котельными: пока строили первую, денег хватало и на две, и на три. А когда подошли к строительству второй, денег на такое строительство уже не было. Правда, эта наша ошибка нивелировалась другой ошибкой: проектировщики первой котельной, видимо, использовали те же методики, по которым ранее рассчитывались мощности городских котельных. Минус на минус дали плюс: мощности первой котельной хватает на всю первую и вторую очереди, часть третьей очереди и часть прилегающего жилого «городка программистов».



#### **4. Дамба**

Сразу скажу, что это пока самый неудачный проект из всего, что планировалось и выполнялось при создании ОЭЗ. Конкурировать по этому показателю дамба может только с жильем.

Итак, о том, что проблемный левый берег подвержен затоплениям в период весенних паводков, мы знали давно. Еще в советское время раз в 2–3 года газеты сообщали о наводнениях в левобережье: через Южную дренажную канаву затапливались садово-огородные участки и другие объекты. Поэтому, приступая к разработке проекта планировки района Российского центра программирования, в 2005 году мы заказали в НИИ «Гидропроект» разработку предложений по отметкам сооружений инженерной защиты. В 40-страничном отчете института содержались подробные расчеты уровней воды в Волге от Ивановской ГЭС вдоль границ города для случаев наиболее высоких (прогнозируемых один раз в сто лет) весенних паводков, а также при полностью открытых створках плотины и при разрушении земляных дамб, удерживающих Московское море, при отсутствии и при наличии опор моста.

Расчетные отметки уровней воды для этих разных случаев не слишком различались и находились в диапазоне 118,7 – 119,8 метров при отметках земной поверхности в районе РЦП примерно 114,5 – 116,5 метров. С учетом возможного волнения требовалось подсыпать всю территорию с подъемом земных отметок примерно на 4 метра. Вся территория – это примерно 400 гектаров, то есть 4 млн квадратных метров. Необходимый объем подсыпки – около 16 млн кубометров. Для возведения дамбы потребовалось бы чуть более 2 млн кубометров, причем это обеспечивало защиту от паводков не только участков в районе ОЭЗ, но всех потенциально затопляемых территорий в левобережье. Предпочли, разумеется, вариант дамбы. Включили в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ.

Выбранная по конкурсу компания «Геостройпроект» в сжатые сроки по заказу АО «ОЭЗ» разработала проект дамбы. Одна-

ко в конце декабря 2007 года строительство дамбы Постановлением правительства РФ было включено в перечень строек для государственных нужд за счет средств федерального бюджета. Вскоре государственным заказчиком стало Федеральное агентство водных ресурсов («Росводресурсы»), а внутри агентства – Московско-Окское бассейновое водное управление. Первым следствием этого стало решение «Росводресурсы» проектировать дамбу заново – не потому что проект не годился, а потому что они не нашли оснований для приобретения готового проекта у АО «ОЭЗ».

Но и к проектированию заказчик не приступал. Нужно было сначала внести изменения в Постановление правительства, поскольку там предусматривалось строительство и не предусматривалось проектирование. Занималась нашим вопросом в «Росводресурсах» зам. руководителя Марина Валерьевна Селиверстова. Мы встретились в Дубне, где она проводила совещание по строительству дамбы. Совещание оставило много вопросов.

Буквально через несколько дней мой сосед академик Юрий Анатольевич Рахманин (наверное, лучший в стране специалист по структуре и свойствам воды) спросил, не хочу ли я переговорить с руководителем «Росводресурсы» Р. З. Хамитовым. Мне действительно был нужен этот разговор. Неожиданно Рустэм Закиевич оказался доктором технических наук и специалистом по авиационным двигателям. Заверил, что понимает важность Дубны как создаваемого научно-технического дублера Москвы и важность в связи с этим задачи по строительству дамбы; что нет причин для сомнений – дамба будет построена. К сожалению, Рустэм Закиевич вскоре после этого разговора перешел на другую работу, сначала в «Русгидро», а еще через год – на пост президента Башкирии.

Тем временем, в ноябре 2009 года государственным заказчиком было получено положительное заключение Главгосэкспертизы на вновь разработанный проект защитной дамбы района РЦП в Дубне. Вслед за этим обнаружилось, что в выполненном по за-

данию «Росводресурсов» проекте предусмотрено среди прочего благоустройство дамбы. Но работы по благоустройству не входят в полномочия федерального агентства. Нужно вносить изменения во вновь разработанный проект. И главное, снова в госпрограмме нет строки на оплату внесения изменений в проект, а есть строка на строительство. Нужно издать новое Постановление правительства, чтобы внести новую строку. А затем опять конкурс, проектирование, государственная экспертиза...

Не раз вспомнились кабельные работы в Шереметьево, описанные в повести «Москва – Петушки» Венедикта Ерофеева. Чем замечательны такие действия – на них уходят многие месяцы, иногда годы. Было видно, что государственный заказчик строить дамбу в Дубне не хочет. Но и вернуть дамбу в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» мы не могли – уже не было ни средств, ни руководителей, способных решать такие вопросы...

В мае 2013 года открывать строительство Центра обработки данных Минфина России в Дубне приехал тогдашний руководитель Федеральной налоговой службы М. В. Мишустин с тогда еще и.о. губернатора Подмосковья А. Ю. Воробьевым. Подробно поговорили с М. В. Мишустиним о состоянии развития ОЭЗ «Дубна». Не всё нравилось и мне, и ему, но об этом позже. Рассказал о перипетиях с решением вопросов по дамбе. Вместе с М. В. Мишустиним попросили А. Ю. Воробьева обратиться по этому вопросу в федеральное правительство. Помогло.

С 2014 года было развернуто строительство. Однако ненадолго – уже в 2015 году нашлась причина для его приостановки. Государственный заказчик ошибочно считал, что владелец карьера будет отпускать грунт из карьера бесплатно. Мы нашли другого поставщика грунта – такого, чтобы цена грунта с доставкой вписывалась в стоимость, утвержденную при экспертизе сметы. Не помогло – заказчик все-таки решил вновь переделывать проект. Но не сразу, потому что опять деньги на проектирование не запланированы, затем – конкурс не со-

стоялся... Примерно к 2021 году новое экспертное заключение было получено. Правда, оказалось, что заметно выросли цены на материалы, и нужно еще раз переработать и провести экспертизу сметы. В конце концов, и это было сделано, но к тому времени закончился срок действия госпрограммы, где предусматривалось строительство дамбы.

Множество обращений. Много переписки. Серьезные люди дают поручения. Вспоминается поневоле реприза Аркадия Райкина про дурочку, запущенную по кругу... Жаловаться же бессмысленно – надо искать решение в любой ситуации. Поиск такого решения продолжается.

И некоторый промежуточный вывод: разговоры о жесткой вертикали власти, мягко говоря, не всегда соответствуют действительности. Реально система принятия решений и исполнения государственных решений многосубъектна. Причем конечная инстанция принятия конкретного решения может быть много ниже верхнего уровня.

### ***5. Дренажная система и канализация, левый берег***

Проблемы освоения левобережного участка ОЭЗ были связаны не только с рисками затопления, но и с подтоплением территории. Участок находится в трех километрах ниже по течению от дамбы Ивановского водохранилища (Московского моря). Уровень воды в водохранилище примерно на 8 метров выше средних значений проектируемых «красных» отметок на участке. Из-за такого подпора вдоль участка текут подземные реки. Если начать копать, вода обнаруживается в полуметре от поверхности. Участок 1 обрамляют две большие дренажные канавы – Северная и Южная, построенные вместе с другими сооружениями канала имени Москвы. Расстояние от Южной до Северной канавы – примерно три километра. Много. Видимо, давно стало понятно, что при таком большом расстоянии защиту территории от подтопления две даже большие канавы обеспечить не могут. Поэтому участок 1 и приле-

гающая территория были испещрены сетью малых дренажных канавок, в которых, тем не менее, большую часть времени стояла вода.

В некоторый тупик нас могли загнать нормативные требования, в соответствии с которыми в населенных пунктах подземные воды должны быть глубже поверхности земли не менее чем на 7 метров. Хорошо, что экспертиза не принимала во внимание такие требования. Иначе бы не только Дубне, но и Питеру не бывать.

Разработчики проекта планировки вместо сетки малых дренажных канав предложили создать две большие, проходящие вдоль берега Волги – Центральную и Северо-Западную. На Центральной канаве предлагалось разместить систему из четырех озер. Долго спорили о том, нужно ли делать Центральную канаву судоходной для маломерных судов. В проектах дорог для этого следовало предусмотреть при переходах через канаву не водопропускные трубы, а небольшие мосты. Убедить АО «ОЭЗ» принять такое решение не удалось. Центральная канава вообще в план работ АО «ОЭЗ» была включена с большим трудом, так как проходила вне границ ОЭЗ, на территории городка программистов.

Заметные споры на начальном этапе проектирования инженерной защиты территории вызвало предложение проектной организации заняться осушением (мелиорацией) непосредственно участков резидентов. Мы не соглашались. Заложенные на участке дренажные трубы препятствовали бы дальнейшему его освоению: не зная будущих резидентов, мы не могли определить будущие пятна застройки, то есть части участков, где дренажных труб не должно быть. Альтернативное предложение заменить дренажные трубы слоем крупнозернистого песка, приемлемое с технической точки зрения, не подходило с точки зрения имущественных отношений. Этот песок при существующем механизме финансирования являлся бы собственностью АО «ОЭЗ» и мог стать препятствием для безвозмездного предоставления участков резидентам сначала в аренду, а затем в соб-

ственность. Принятое итоговое решение по инженерной защите территории: две дренажные канавы – Северо-Западная и Центральная.

При этом ни один вариант предотвращения подтоплений не обеспечивал благоприятных условий для прокладки сетей глубокого заложения: фекальной и ливневой канализации. Наиболее надежные системы канализации – самотечные, когда жидкость течет по трубе, проложенной с небольшим уклоном. Чем больше длина трубы, тем больше этот уклон уводит трубу в глубину. При географии левобережного участка максимальное заглубление канализационных труб от поверхности получалось немногим более 9 метров.

Прокладкой канализации занималась ведущая специализированная организация Подмосковья «Мособлинжстрой», возглавляемая А. Х. Касумовым. Отвлекаясь от инженерных дел, скажу о том, что А. Х. Касумов еще в 90-е был инициатором и руководителем создания свободной экономической зоны «Шерризон» в районе аэропорта Шереметьево (создавалась с 1993 года по указу президента Б. Н. Ельцина). Но даже «Мособлинжстрою» задача прокладки труб в условиях довольно мощных подземных течений оказалась не по силам. Примененные в большом количестве для откачки воды иглофильтры не справлялись – канаву затапливало. Трубу при этом нужно было не просто положить на дно канавы, но положить с точно определенным уклоном. Борьба с подземными «реками» длилась несколько месяцев. В итоге сваренный и вывешенный над канавой коллектор пришлось демонтировать, а канаву зарыть.

Из этой ситуации был простой выход: поставить промежуточные перекачивающие станции. О такой возможности мы, конечно знали, но применять его не хотели. Каждая из таких перекачивающих станций в течение следующих многих десятилетий потребовала бы затрат на обслуживание. Были и другие выходы. Самый традиционный – укрепление стен канавы шпунтами. Надежно, но дорого. В итоге трубы канализации с требуемым заглублением проложила небольшая компания,

применившая технологию раскрепления стенок канавы «коробкой» из двух щитов, соединенных распорками. Распорки располагались так, чтобы между ними можно было работать экскаватору и укладывать трубу.

### **6. Дренаж, правый берег**

Ни в проекте планировки, ни в проектной документации правобережного участка система водопонижения заложена не была, хотя участок 2 изначально местами был заболочен. Первая попытка приступить здесь к подготовке строительных площадок закончилась тем, что утонул бульдозер. Все дальнейшие работы в заболоченном лесу пришлось осуществлять иначе, но не проще, чем на левом берегу.

Отсутствие дренажной системы «проморгали» все — и проектировщики, и АО «ОЭЗ» как заказчик, и мы как государственный заказчик. Вернулись к этому вопросу весной 2009 года. Приехали с С. И. Левкиным на участок. Снег давно растаял, а в кварталах, ограниченных уже сформированной сетью дорог, стояли озера. И уходить воде было некуда. Стало ясно: требуется вносить изменения в документацию.

Придумали вместе с проектировщиками относительно дешевое решение: дренажные трубы проложить вдоль дорог короткими участками — между колодцами ливневой канализации, а для дальнейшего протока собранных дренажных вод использовать ливневую канализацию. Дренажные воды, в отличие от дождевых, можно без очистки сбрасывать в водоемы. Ливневая канализация, однако, заканчивалась ливневыми очистными сооружениями. Было предложено на входе в очистные установить переключатель потоков, реагирующий на датчик дождя. В сухую погоду дренажные воды уходили мимо очистных сооружений, а с началом дождя поток переключался в режим очистки. В результате обустройства дренажей уже следующей весной участки для размещения резидентов становились сухими сразу после схода снега.

### ***7. Мост плотины, тоннель, мостовой переход через Волгу***

Исторически Дубна развивалась на двух берегах Волги. Первым объектом индустриального строительства в этих местах был канал имени Москвы (первоначальное название «Москва–Волга»). Поселок гидростроителей назывался Большая Волга – как цель, до которой гидростроителям нужно довести канал. На территории сегодняшней Дубны в 30-е годы строили целый ряд сооружений канала: Ивановскую ГЭС с бетонной плотинной, систему дамб, переход канала над рекой Сестрой, шлюз №1 и аварийные ворота на канале, маяк, паромную переправу, два больших памятника при входе в канал – В. И. Ленину и И. В. Сталину, причалы и собственно городок гидростроителей. Автодорога была проложена по дамбам, мосту плотины и через специально построенный тоннель под «головой» шлюза №1.

Практически одновременно с каналом велось строительство авиационного завода в левобережье, в тогдашнем поселке Подберезье Калининской области. С 1947 года в рамках «мирной» части Курчатовского проекта на правом берегу были образованы Гидротехническая лаборатория АН СССР и Электрофизическая лаборатория АН СССР. Началось строительство двух ускорителей – синхроциклотрона и синхрофазотрона с рекордными для того времени параметрами. Примерно до 80-х годов транспортное сообщение между двумя частями Дубны на разных берегах Волги не было интенсивным, так как коммуникаций существовало немного: авиастроители жили и работали в левобережье, физики – на правом берегу.

Со строительством приборного завода «Тензор» и НИИ «Атолл» (суммарно около 6 тысяч работающих) ситуация стала меняться, поскольку часть населения левобережья трудоустроивалась на правом берегу. При разработке Генплана 1985 года уже было предусмотрено строительство мостового перехода через Волгу. Место для моста тогда определили на краю города, в Ратмино, с выходом в левобережье на территорию Калинин-



ской области. К тому времени уже сказывались ограничения при движении автотранспорта через гидросооружения: ширина моста плотины меньше, чем требовалось для организации двухстороннего движения, высота тоннеля недостаточна — большие траки могли по нему проехать только в отсутствии встречного движения, да и то иногда приходилось спускать шины, чтобы уменьшить высоту полуприцепа.

В 90-е и в начале «нулевых» велись дискуссии о том, где должен быть мост через Волгу в Дубне. С 1995 года обсуждение шло в рамках разработки нового Генплана развития города. Рассматривались четыре варианта: вариант Генплана 1985 года (Ратмино), улица Мичурина (институтская часть города), улица Вернова (между районами Большая Волга и Черная речка) и в нижнем бьефе плотины Ивановской ГЭС (с расширением тоннеля).

Последний из вариантов представлялся наиболее дешевым: в нижнем бьефе плотины можно построить низководный мост, ведь судоходства на этом участке русла Волги не было. Но этот вариант сразу отвергли специалисты МЧС — по нормативам нельзя располагать два моста близко друг к другу.

Расположение моста в Ратмино приводило к необходимости для перемещения из центра правобережной части в центр левобережья проехать дополнительно примерно 15 км. Вариант моста на улице Мичурина сокращал это расстояние почти вдвое, но при этом плотный транспортный поток должен был проходить через историческую институтскую часть города с узкими улочками.

Сосредоточились на варианте по улице Вернова, обеспечивающем самый короткий путь между центрами застройки левого и правого берегов.

Услышали немало критики, связанной в основном с возможным привлечением в центральную часть города транзитного автотранспорта. Наибольшие опасения вызывало то, что через мост в центре Дубны пойдет заметная часть трафика Москва — Санкт Петербург. Тщательно изучили возможную транспортную

географию. Даже с учетом тогдашнего весьма неудовлетворительного состояния автодороги на Питер, объезд через Дубну на этом направлении не представлялся сколько-нибудь целесообразным. В других направлениях севернее Дубны крупных населенных пунктов практически не было.

В итоге выбрали вариант улицы Вернова в правобережье с объездом жилых районов левобережья при движении в сторону Тверской области.

Серьезной развилкой также был выбор: новый мост или реконструкция гидросооружений канала. Мост явно лучше. Только вот шансов его построить немного: страна большая, даже крупные города решений по мостовым переходам добиваются длительное время. Дубна к тому же – не на транзитном пути. Это хорошо с точки зрения жизни в городе, но для моста, имеющего местное значение в небольшом городке, вряд ли быстро найдется финансирование. Был риск спроектировать, но не построить мост.

Между тем, интенсивность трафика через тоннель и плотину с каждым годом нарастала. Поэтому решили заниматься как мостом, так и проездом по гидросооружениям канала. При разработке перечня объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» включили проектирование строительства мостового перехода через Волгу, реконструкцию тоннеля и реконструкцию моста плотины.

Технические задания на реконструкцию тоннеля и моста плотины согласовали по всей вертикали: с руководством Канала имени Москвы, вышестоящим федеральным агентством «Росморречфлот» и федеральным Минтранспорта. Проектировать взялась одна из старейших и наиболее опытных организаций в сфере создания гидротехнических сооружений – институт «Гипроречтранс». Проектами занимался лично директор института Владимир Викторович Рудометкин, главным инженером проектов выступил Михаил Степанович Шелковников. По мосту плотины инженеры «Гипроречтранса» нашли простое и дешевое решение: дорогу расширить за счет идущего вдоль проезжей части тротуара. Получалась ширина 7,5 метров, вполне достаточная

для обеспечения двухстороннего движения. Тротуар при этом предлагалось разместить на консоли над нижним бьефом. Предусматривалось также укрепление несущих конструкций моста плотины. Проект был выполнен, согласован с предприятием «Канал имени Москвы» и получил положительное заключение Главгосэкспертизы.

Реконструкция тоннеля прорабатывалась в трех вариантах:

- расширение с одновременным углублением проходящей через тоннель дороги,
- только заглубление без увеличения ширины проезда,
- строительство нового тоннеля в сотне метров выше по течению от существующего.

Оценивали стоимость и риски. Новый тоннель был наименее рискованным вариантом, поскольку он выносился из-под шлюза. Имелся опыт строительства на Волоколамском шоссе в Москве. Там тоннель не пробивали под каналом, а разобрали канал, открытым способом построили тоннель, а затем восстановили канал.

Только вот опыт Волоколамского шоссе воспроизвести не получалось – эта часть акватории не отделена от Московского моря и потому осушить часть канала невозможно. Так что новый тоннель можно было построить только проходкой – примерно так, как строят метро. Но это было дорого. А мы опасались, что дорогой вариант реконструкции тоннеля и моста плотины станет «конкурентом» и препятствием к принятию решения по мосту.

Вариант с расширением и углублением был самым рискованным. Разработчики говорили, что его осуществимость можно проверить только путем сложных геологических изысканий, для которых нужно останавливать движение автотранспорта и бурить под существующим тоннелем глубокие скважины. О таком варианте с руководством Канала даже говорить было бесполезно. Да и нам идея подпиливать стенку тоннеля под «головой» шлюза, мягко говоря, не казалась привлекательной.

Оставался вариант с углублением проходящей через тоннель дороги. Этот проект был разработан до конца или почти до конца — для представления проекта в Главгосэкспертизу не хватало только подписи Канала на специальных технических условиях. Сменившееся руководство ФГБУ (тогда ФГУП) «Канал имени Москвы» решило отказаться от реализации разработанных проектов реконструкции и тоннеля, и моста плотины. Начавшиеся устные и письменные переговоры не привели к успеху. Апелляции к вышестоящим инстанциям не давали результатов, так как Канал аргументировал свои решения вопросами безопасности. Руководителям трудно давать команды, когда подчиненная организация утверждает, что выполнение таких команд небезопасно. В общем, в собственности города остались два проекта, а Канал приступил к разработке новых проектов реконструкции.

Впоследствии разработанные по заказу Канала проекты дважды получали отрицательные заключения Главгосэкспертизы, после чего руководство Канала решило реконструкцией больше не заниматься, а выполнить проект капитального ремонта моста плотины и тоннеля. Такое решение не требовало прохождения экспертизы. Но и не избавляло от реверсивного (поочередно в каждую сторону) движения и через мост плотины, и через тоннель. Нам оставалось договориться, чтобы в ходе ремонта не перекрывалось полностью движение автотранспорта.

Первым разработали проект капитального ремонта тоннеля. Удалось договориться о поэтапном выполнении работ с сохранением движения по одной полосе. К этому времени даже такое решение грозило транспортным коллапсом. Проведенные нами замеры интенсивности движения по гидросооружениям канала показали: это примерно 20 тысяч автомобилей в сутки. Для пропускания такого потока по нормативам требовалось четыре полосы движения...

Включение мостового перехода через Волгу в перечень проектов инфраструктуры ОЭЗ удалось согласовать не сразу. Вначале против выступил министр Г. О. Греф, сказав на совещании

в Дубне: «Строить мост к особой экономической зоне – всё равно что пиджак к пуговице пришивать». Обсудили. Я сослался на проработку с профильным институтом «Союздорпроект», в соответствии с которой стоимость моста не должна была превысить 100 млн долларов – по тем временам это порядка 3 млрд рублей. В итоге договорились включить в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ проектирование моста, его строительство учесть в необязательной строке перечня, указав, что финансирование будет осуществляться в рамках государственных программ.

\*\*\*

Наши партнеры из АФК «Система» наблюдали за реализацией проекта создания ОЭЗ. Конкурс на проектирование выиграло образованное в феврале 2022 года инвестиционно-строительное подразделение АФК «Система» – ООО «Система-Галс» во главе с В. М. Абрамсоном.

Ошибки мы начали накапливать уже на этапе разработки технического задания и сбора технических условий. Не проверили тщательно технические условия, выданные Каналом имени Москвы – завышение высоты моста и ширины судоходного пролета обнаружили слишком поздно. Не вызвало с нашей стороны возражений и условие областной Главархитектуры, что мост должен быть вантовый с пилоном высотой 80 метров. Приняли и предложенный разработчиком вариант обустройства не столь необходимой развязки на улице Спортивной в левобережье. В итоге из экспертизы мост вышел со стоимостью строительства в ценах 2007 года около 17 млрд рублей. Без всяких обращений в министерство было понятно, что такую сумму на строительство моста просить бесперспективно.

Пока велось проектирование, опытная зам. руководителя РосОЭЗ О. П. Маркова провела серию переговоров с Минтранспорта, добиваясь включения в госпрограмму по развитию транспортной инфраструктуры объектов, обеспечивающих подъезды к особым экономическим зонам. В части ОЭЗ «Дубна» в госпро-

грамму тогда была включена реконструкция Дмитровского шоссе на участке от Дмитрова до Дубны с доведением числа полос движения до четырех (эта часть дороги до сих пор остается двухполосной), тоннель и мост плотины канала имени Москвы.

В ходе этой работы Ольге Петровне удалось также вписать в постановление Правительства, регламентирующее порядок выбора мест, где могут сооружаться мостовые переходы, подъезды к ОЭЗ (наряду с маршрутами с большим трафиком и крупными городами). Таким образом, появилась нормативная возможность включить мостовой переход через Волгу в Дубне в государственную программу.

Однако приехавший в Дубну первый зам. министра транспорта РФ А. С. Мишарин ожидаемо заявил, что при стоимости в 17 млрд рублей мост в Дубне в госпрограмму включаться не будет. Мы оказались в тупиковой ситуации: предстоящие ремонты тоннеля и моста плотины на длительное время могли парализовать город, а после завершения ремонта возвращали нас к реверсивному движению. Ближайший мост через Волгу – в двадцати километрах ниже по течению, в Кимрах. Но там тоже не так просто: подъезды к мосту при росте потока на узких улицах этого старого русского городка быстро превращались бы в пробки. Добавлялось печальное понимание того, что второй раз на проектирование моста денег никто не даст...

Требовалось что-то предпринимать на период ремонтов тоннеля и моста. Проработки переместились в сторону наплавного понтонного моста через Волгу с разводной секцией в период навигации и к обустройству причалов для курсирования паромов в период навигации в сочетании с наплавным мостом с ноября по апрель.

Стали проводить также «разбор полетов». Будучи во Вьетнаме в 2008 году, я видел вновь построенный мост через один из рукавов в дельте Меконга. Нашел заказчиков строительства. Рукав судоходный, шириной примерно 500 метров – чуть больше ширины Волги в Дубне. Мост вантовый, пилон 100 метров, дорога по мосту в 4 полосы. Построила мост компания из Ав-

стралии. На строительство ушли примерно 100 млн долларов. Выходило, что не только наши ошибки стали причиной высокой стоимости строительства. Но само по себе это понимание не вело к выходу из сложившейся ситуации. Нужно было искать решение.

Мы давно дружили с группой «АпАТЭК», заметным в мире игроком в сфере технологий композитных материалов. Уже тогда эта группа дважды становилась обладателем гран-при мирового салона композитов JEC в Париже за применение композитов на транспорте. «АпАТЭК» к тому времени имел опыт строительства пешеходных мостов из композитов, присматривался к решению вопросов строительства транспортных мостов. Несколько автодорожных мостов небольшой длины из композитов в мире уже были построены.

Я предложил перепроектировать неудавшийся проект моста в композитную конструкцию — так, чтобы попробовать заинтересовать отрасль мостостроения инновационным решением. Поговорил об этом с лидером группы «АпАТЭК» профессором Андреем Евгеньевичем Ушаковым. Ему это, конечно, было интересно, но представилась нелогичной сама постановка задачи: для удешевления проекта предлагалось перейти с металла на композит, который по определению дороже... Показал Андрею Евгеньевичу фото и параметры австралийского моста через рукав Меконга во Вьетнаме. Пояснил, что сейчас спроектированный для Дубны мост примерно впятеро дороже построенного австралийцами. И если бы австралийский мост переделать из металла на композит, он бы стоил не 100, а 150 миллионов долларов, но наш такой же стоит 550. Так что можно было рассчитывать заметно снизить цену. Договорились попробовать.

Нужно было найти организацию, которая умеет проектировать мосты. Александр Анатольевич Коркин, знакомый по первому этапу проектирования моста, помог организовать встречу с руководителем института «Гипростроймост» А. В. Бобриковым. Поехали на встречу вместе с А. Е. Ушаковым. Слушать про композитный мост Андрей Витальевич не захотел — был уверен, что

на современном уровне науки и техники задача строительства моста с силовой схемой из композитов нерешаема. Почти в насмешку сказал: «Если хотите, из композитов можно сделать петила моста». На вопрос, что мешает, ответил: «Во-первых, нет проверенных расчетных методик...»

Это уже была тема для разговора – у «АПАТЭКа» такие методики были, А. Е. Ушаков рассказал о них и тем заинтересовал А. В. Бобрикова. В общем, сходили мы не зря – две весьма квалифицированные команды познакомились друг с другом и договорились о взаимодействии.

Идея с композитным мостом, однако, провалилась... Провалилась в части используемых для строительства моста материалов, но чуть позже вновь возникшее обсуждение инициировало заинтересованность отрасли. Вообще-то, больших мостов в стране строится не так много. Из-за этого отраслевые игроки чутко реагируют на только-только появляющиеся на горизонте перспективы каждого нового проекта. Александр Анатольевич Коркин поговорил про мост в Дубне с О. В. Шишовым, руководителем тогда крупнейшего в стране предприятия по проектированию и строительству мостов НПО «Мостовик» из Омска. Видимо, в расчете на будущий заказ по строительству «Мостовик» согласился разработать новый проект моста за чисто символическую плату – такую, что даже конкурс не нужно было проводить. Это еще был не мост, но вновь появившийся свет в конце тоннеля.

Снова начали сбор исходных данных. У Главархитектуры о вантовом мосте больше не спрашивали. Проанализировали ранее выданные ФГУП «Канал имени Москвы» технические условия. Оказалось, не нарушая действующих нормативов, судовой пролет можно сократить с 300 до 168 метров (по нормативам 140 метров, но трасса моста чуть отклонена от перпендикуляра). Высота моста была принята по нормативу: от уровня воды 14,5 метров. Правда, за уровень воды при выданных первых технических условиях Каналом был принят максимальный за сто лет уровень весеннего паводка, то есть на 5 метров выше уровня воды в навигацию.



Поехали с В. Э. Прохом к директору Канала А. А. Сокуренко. Первые технические условия готовились под его же руководством. У нас с руководством Канала к тому времени накопилось немало нерешенных вопросов. Деловые отношения, скажем так, местами выходили за рамки конструктивных. Вместе с тем, в строительстве моста в Дубне руководство Канала был явно заинтересовано — это снимало массу вопросов, связанных с интенсивным движением автотранспорта через тоннель и мост плотины.

Несмотря на некоторую напряженность в отношениях, встречали нас в Канале всегда очень гостеприимно. За чаепитием рассказываем Анатолию Анатольевичу историю с мостом, говорим о необходимости привести ранее выданные технические условия в соответствие с нормативами. Непросто складывался разговор. Пригласили специалистов. Те подтвердили обоснованность наших просьб. Видно было, что у Анатолия Анатольевича идет внутренняя борьба: пойти навстречу или отослать нас по почти бесконечному бюрократическому кругу.

Момент для нас был напряженный, все-таки стоимость строительства будущего моста существенно зависела от решения руководителя Канала. То ли вслух для себя, то ли нам Анатолий Анатольевич тихо проговорил: «Да, придется в этот раз пойти (им) навстречу...»

В общем, решение было принято в пользу государственных интересов — через неделю в соответствии с вновь выданными техническими условиями почти вдвое сократилась ширина судходного пролета и мост стал ниже на 5 метров.

Евгению Борисовичу Рябову и тогдашнему зам. главы администрации Вячеславу Борисовичу Мухину еще немало пришлось повозиться с разработкой второго проекта моста. Положительное заключение Главгосэкспертизы по технической части проекта было получено 11 сентября 2013 года. Оснований у Главгосэкспертизы проверять сметную стоимость не было, так как строительство моста не предусматривалось ни одной из федеральных программ. Но для обращений о внесении моста в какую-либо

из программ проверенная экспертизой сметная стоимость требовалась. Удалось убедить начальника Мособлгосэкспертизы Игоря Евгеньевича Горячева провести экспертизу сметы – сметная стоимость мостового перехода составила 9,5 млрд рублей. Примерно эта сумма в 2016 году была подтверждена и Главгосэкспертизой. Реализация первого проекта к 2016 году с учетом инфляции стоила бы уже более 35 млрд рублей, таким образом, второй проект позволил снизить затраты на строительство почти в 3,5 раза.

Однако проект, хотя и требующий гораздо меньших затрат – это еще не мост. К тому времени РосОЭЗ было ликвидировано, сменился министр экономического развития, особые зоны ушли из фокуса государственного внимания. Поэтому начиная с 2010 года возвращение темы строительства мостового перехода в Дубне в федеральную тематику могло быть только результатом обращений губернатора Московской области. Какой-то другой путь был нам неизвестен.

По обращению губернатора Сергея Кужугетовича Шойгу к премьер-министру Д. М. Медведеву в июне 2012 года было дано поручение Минтрансу рассмотреть вопрос о строительстве моста в Дубне. В первый визит в Дубну (еще в ранге и. о. губернатора) А. Ю. Воробьева руководители администрации города и градообразующих предприятий поставили строительство мостового перехода на первое место среди требующих решения городских проблем. По этому вопросу А. Ю. Воробьев неоднократно обращался и к председателю федерального правительства, и к Президенту.

В 2014 году появился второй путь для обращений, так как мы выиграли федеральный конкурс на создание инновационного территориального кластера. Поэтому в мае 2014 года Минэкономразвития, отвечающий в стране за развитие инновационных территориальных кластеров, обратился в Минтранс России с рекомендацией рассмотреть строительство мостового перехода через реку Волгу в Дубне в качестве приоритетного

в рамках подготовки материалов для рассмотрения правительственной комиссии по бюджетным проектировкам.

С начала 2015 года по поручению губернатора вопросами моста в Дубне подробно занимался начальник главного управления дорожного хозяйства Московской области К. В. Ляшкевич. По каким-то соображениям Константину Васильевичу потребовалась поддержка со стороны Минэкономразвития России. Я попросил статс-секретаря министерства О. В. Фомичева, с которым мы взаимодействовали в сфере создания инновационных территориальных кластеров, провести совещание по строительству моста в Дубне. Ответ: «Но это же не поможет». Я в свою очередь заявил, что мне нужен протокол. Совещание провели – протокол появился.

Появилась и третья линия возможностей для поддержки на федеральном уровне идеи строительства моста. Такую поддержку по своей инициативе взялся оказывать мой хороший знакомый, выходец из Дубны Л. И. Бершанский, работавший в то время помощником министра транспорта России. Ему удалось неоднократно побеседовать о проблемах переправы через Волгу в Дубне с тогдашним министром М. Ю. Соколовым. Именно Леонид Игоревич уговорил зам. руководителя федерального дорожного агентства по финансам Г. В. Прокуронова провести совещание по нашей тематике.

На совещании, которое состоялось 17 декабря 2015 года, присутствовали представители Минтранса России (в том числе Л. И. Бершанский), дирекции Московского транспортного узла, правительства Московской области (К. В. Ляшкевич) и Дубны (мы с тогдашним главой города В. Б. Мухиным). Совещание началось пессимистично: во-первых, нет денег на этот мост, во-вторых, о чем вы думали, начав обустривать ОЭЗ в местности с ограниченной транспортной доступностью.

На второе замечание у меня был ответ: финансирование мостового перехода через Волгу в Дубне за счет средств госпрограмм изначально предусматривалось соглашением о создании ОЭЗ. Снова вопрос: «Кто подписал это соглашение?» –

«Г. О. Греф от имени и по поручению Правительства Российской Федерации». — «Где можно посмотреть это соглашение?» — Копия соглашения у меня оказалось с собой. Посмотрев его, Г. В. Прокуронов сказал: «Интересное дело, выходит, мы имеем дело с обязательством Правительства Российской Федерации...»

Тон совещания изменился. Следующий вопрос — К. В. Ляшкевичу: «Скажите, пожалуйста, как Московская область за прошлый год потратила целевые деньги Дорожного фонда?» И, не дожидаясь ответа, попросил своего сотрудника принести справку. Из справки следовало, что разница между собранными в областной Дорожный фонд и потраченными на дорожное хозяйство деньгами составляла около 4 млрд рублей. Последовала реплика Г. В. Прокуронова: «Похоже, мы нашли деньги на строительство моста в Дубне».

Затем было еще одно обращение губернатора к Президенту, президентское поручение, и в итоге деньги нашлись от вводимой тогда системы взимания платы с большегрузов «Платон». В 2016 году в федеральном бюджете появилась строка, предусматривающая финансирование моста в Дубне.

\*\*\*

Воскресным утром в начале сентября 2016 года мне позвонил В. Б. Мухин и попросил встретить экскурсионный теплоход с командой Минтранспорта РФ. Я созвонился с Л. И. Бершанским — оказалось, что встретиться нужно с Г. В. Прокуровым.

В назначенное время мы вместе с тогдашним зам. руководителя администрации города по капитальному строительству Евгением Викторовичем Клименко встречали теплоход на шлюзе №1. С теплохода сошли двое — Г. В. Прокуронов и директор департамента финансов Минтранса России Татьяна Владимировна Горбачик. У них были разные цели: Григорий Владимирович собирался рассказать об особенностях ситуации с финансированием мостового перехода в Дубне, а Татьяна Владимировна хотела посмотреть своими глазами на тоннель, в отношении которого ей

предстояло решать вопрос о необходимости финансирования капремонта в следующем году.

Особенности, связанные с финансированием моста, нас встревожили. В федеральном бюджете на строительство моста на 2016 год было запланировано 500 млн рублей, причем в случае неосвоения этих средств, шансов на финансирование моста в 2017 году практически не было. Заказчиком по строительству моста должно было выступить правительство Московской области. Утром в понедельник докладная записка с изложением воскресного разговора была отправлена в областное правительство.

Я уже упоминал о том, что ограничение движения через тоннель в связи с возможным его капитальным ремонтом, для города могло обернуться, мягко говоря, многими неприятностями. Проходившие в то время через тоннель 20 тысяч автомобилей в сутки – это тысячи горожан, живущих и работающих на разных берегах, это левобережная скорая помощь и поликлиника, обслуживающие половину жителей правобережья, это доступ к электричкам в Москву из левобережья, перевозка мусора на левобережную свалку и многое другое.

Собственно, капитальный ремонт тоннеля был начат в 2016 году, но тогда удалось договориться с руководством Канала о ведении в течение этого года работ, не требующих ограничения движения автотранспорта – устанавливались водосборные лотки на подходах к тоннелю.

Я фактически выполнял функции заказчика при разработке первого проекта, предусматривающего реконструкцию тоннеля. Поэтому знакомился с исследованиями состояния тоннеля и оценками рисков аварийных ситуаций. Именно это и интересовало Т. В. Горбачик. Видимо, средства для финансирования подобных работ у Минтранса были в дефиците. Наши цели совпадали: министерству нужно было убедиться, что экономия средств не приведет к аварии, а нам требовалось отсрочить ремонт тоннеля до завершения строительства моста. В результате

с 2017 года капитальный ремонт тоннеля был приостановлен и возобновлен уже после ввода мостового перехода в эксплуатацию. Но это еще далеко впереди...

Конкурс на строительство моста был объявлен 14 октября 2016 года. Времени до конца бюджетного года оставалось в обрез. В город приехали представители группы «Стройтрансгаз» – группа собиралась выиграть конкурс и, видимо, понимая ситуацию с весьма ограниченным временем для разворачивания работ до конца года, выслала «десант» для проработки вопросов на месте.

Решали с ними вопросы землеотводов, места обустройства строительного городка, маршрутов доставки грузов, влияния строительства на расположенный рядом принадлежащий ОИЯИ водозабор, возможности аренды судов для перевозки песка и многое другое. Мы интересовались техникой обустройства опор моста в воде. «Стройтрансгаз» планировал на месте каждой будущей опоры отсыпать временный остров, затем с этого острова забивать шпунты, ограждая таким образом место будущей опоры, затем выбирать песок изнутри ограждения и уже внутри сухого огражденного пространства обустраивать опору. На отсыпку каждого острова, как мы поняли, требовалось примерно сто тысяч кубометров песка. Из-за этого и обсуждался вопрос сохранения работоспособности водозабора – было ясно, что при отсыпке острова заметная часть песка будет унесена течением, в том числе в сторону расположенного ниже по течению водозабора.

Конкурс неожиданно выиграл «Мостотрест». Генеральным подрядчиком стал входящий в состав «Мостотреста» давно базирующийся в соседнем Дмитрове «Мостоотряд-90». В Дубну единственный раз за время строительства (я, во всяком случае, больше его не видел), приехал руководитель «Мостоотряда-90» Андрей Гельевич Афанасьев. Руководителем строительства был назначен Александр Витальевич Крымский. Функции государственного заказчика исполняла Дирекция дорожного строитель-

ства Московской области, которую представляли наш хороший знакомый Александр Анатольевич Коркин и Геннадий Евгеньевич Богдашевский. Рабочую документацию (экспертизу проходил проект, содержащий схематические решения) разрабатывал институт «Гипростроймост». На стройке этот институт представлял Артур Амбарцумович Капикян.

Строительная площадка была развернута очень быстро и одновременно очень аккуратно. Но самое главное – государственный заказчик и «Мостотрест» в оставшиеся дни 2016 года успели оформить и получить аванс – запланированные в федеральном бюджете деньги на финансирование моста в Дубне были израсходованы, что дало возможность продолжения финансирования. Не менее важным для нас стало заявление А. Г. Афанасьева о том, что задержек со строительством не будет независимо от темпов бюджетного финансирования. По его словам, «Мостотрест» располагал достаточными средствами, чтобы в случаях задержек федерального финансирования не снижать темпы строительства.

Мост – гигантский объект. Строительная площадка растянулась на два километра. Каждая еженедельная оперативка начиналась с натурного осмотра, для чего участники совещания переправлялись на катере через Волгу, далее ехали на автобусе до наиболее значимых точек стройки на левом берегу. Вопросы, требующих решения, было множество. Г. Е. Богдашевский и А. В. Крымский вели оперативные совещания четко, жестко, лаконично, профессионально и конструктивно. За два года строительства – ни одного срыва на недоброжелательный тон и ни одного оставленного без внимания и нерешенного важного вопроса. Мне было с чем сравнивать: первый раз на оперативное совещание крупной стройки я попал за 40 лет до этого, в двадцатилетнем возрасте, в период завершения строительства крупнейшего цеха на крупнейшем тогда в стране судостроительном (можно сказать, лодочном) заводе в Северодвинске. Уровень организации на Севере был высоким, но у мостостроителей – выше.

На стройке возникало много и интересных, и сложных моментов. Не рассказать обо всех. Упомяну лишь о двух.

Первое. Технология обустройства русловых опор у «Мостотреста» сильно отличалась от предлагавшейся «Стройтрансгазом». Острова не отсыпали. Шпунты забивали в дно реки непосредственно с поверхности воды, выстраивая на месте будущей опоры замкнутое ограждение. Внутри этого ограждения опускали мощные насосы — такие мощные, чтобы темп откачки воды превосходил темп фильтрации воды через стыки шпунтов. При снижении уровня воды внутри ограждения наружное давление сжимало ограждение, что приводило практически к герметизации стыков между шпунтами. Итог — «сухое» дно посреди реки.

Второе. С этого «сухого» дна забуривают скважины диаметром примерно 1 метр и глубиной порядка 40 метров, в скважину вставляют обсадные трубы, затем — арматуру. При заливке бетоном всё это формирует цельную сваю. Ключевой момент — точка опоры сваи.

При разработке первого проекта моста выполнялись геологические исследования: бурили дно, брали и анализировали пробы грунта, определялся опорный горизонт. Традиционно и по нормативам проектировщик определяет сетку геологических скважин. Но не под каждой сваей. И тот грунт, что рядом, не обязательно совпадает с тем, что непосредственно под сваей.

Этот вопрос тревожил проектировщиков. При повторном проектировании — из-за опасения пропустить карстовые полости — дополнительно к имевшимся данным первого проектирования, геологию делали еще дважды. В четвертый раз геологические исследования выполнял «Мостоотряд-90» уже в ходе стройки. И в месте размещения одной из опор обнаружил на проектной глубине неудовлетворительную плотность грунта. Обычно такие вещи приводят к приостановке стройки для корректировки проекта. В ответ на мой тревожный вопрос А. В. Крымов ответил: «Ничего останавливать не будем — просто будем бурить скважину, пока не дойдем до грунта нужной плотности». Примерно шестью или восемью метрами ниже такой грунт нашелся...



Ровно через два года после начала строительства мост ввели в эксплуатацию. Проектная сметная стоимость строительства не была превышена, всё выполнено в срок и в рамках запланированных средств. В среднем на стройплощадке ежедневно работали 500 человек и 40 единиц техники.

Какие выводы?

Первое. В стране выросли организации, способные возводить сложные инженерные объекты квалифицированно и без авралов, в спокойном плановом режиме и без давления «сверху».

Второе. В каждой безвыходной ситуации есть какой-нибудь удовлетворительный выход, иногда неожиданный и (или) нелогичный. Не опускайте руки.

Третье. В сложных проектах нужно использовать сочетание формальных и неформальных ходов.

### ***8. Режим свободной таможенной зоны***

Законом об особых экономических зонах и принятым позже Таможенным кодексом Таможенного союза предусмотрена возможность резидентов ОЭЗ применять режим свободной таможенной зоны (СТЗ), то есть ввозить из-за границы на свою территорию товары без уплаты таможенной пошлины и налога на добавленную стоимость.

Если вы ввозите оборудование или нечто другое для собственного потребления, неуплаченная пошлина и налог – ваша чистая экономия. Если ввозимое расходуется в производстве – платить придется, но уже при вывозе готовой продукции из ОЭЗ на территорию Таможенного союза, причем с той части изделия, которая ввезена из-за границы. В общем, эта льгота не для программистов и не для конструкторов – в основном для производства.

Для применения режима СТЗ территорию ОЭЗ нужно оградить, обустроить видеонаблюдение, построить и оснастить контрольно-пропускные пункты, обустроить помещения для рабо-

ты таможенной службы. По закону территория ОЭЗ и граница СТЗ совпадали. Никакой проблемы в отношении участка в правобережье такой подход не вызывал – просто огражденный почти прямоугольник площадью 52 гектара. На левом берегу участок раскинулся на три километра между Южной и Северной дренажными канавами, отделяя собой перспективную площадку «городка программистов» от существующей городской застройки. География так устроена, что в «городок программистов» можно попасть только через территорию ОЭЗ. Нам нужно было оставить свободными проезды через территорию ОЭЗ в левобережье.

Согласовывать этот вопрос в Федеральную таможенную службу мы поехали с предложением разделить участок 1 на три части, оставив между этими частями свободные проезды. И для нас, и для ФТС такое решение создавало дополнительные затраты: нам нужно было строить дополнительные контрольно-пропускные пункты, а таможенникам – содержать дополнительный персонал на таких пунктах. На один проезд (по современной улице Программистов) удалось получить согласие ФТС, по второму (между второй и третьей очередями участка) договорились позже, предложив сделать двухуровневую развязку дороги «внутри ОЭЗ» и «пересекающей ОЭЗ». Много позже управляющая компания согласовала с ФТС второй проезд без строительства эстакады.

Выданные нам таможенной службой технические задания на таможенное обустройство территории – отдельно по участку 1 и участку 2 – насчитывали более чем по сотне страниц. Проектирование, строительство и оснащение таможенной инфраструктуры растянулось на несколько лет. Таможенные правила разрешали вводить режим СТЗ как в отношении территории ОЭЗ или ее части, так и в отношении территории отдельного резидента. Однако использовать режим СТЗ можно было только при условии работы в ОЭЗ таможенного поста. Согласование введения режима СТЗ и открытия таможенного поста в ОЭЗ «Дубна» растянулось на пару лет.

Полагаю, что у таможенной службы просто не было средств на оплату дополнительных расходов в связи с открытием нового таможенного поста. Влияло и то, что количество резидентов, нуждающиеся в услугах таможни, было совсем небольшим, а по правилам таможенные посты в особых экономических зонах могли обслуживать только резидентов. Открыть таможенный пост в ОЭЗ «Дубна» и начать вводить режим СТЗ удалось только в 2012 году. В следующие 10 лет резиденты ОЭЗ «Дубна» получили экономию за счет льгот по таможенным платежам в общем объеме более 2 млрд рублей, а уплатили таможенных платежей более 3 млрд рублей. При этом тоже получили выгоду, так как оплату таможенных пошлин и НДС производили не в момент ввоза импортной продукции, а в момент продажи собственной продукции, то есть не из своих оборотных средств, а за счет средств покупателей продукции.

Впрочем, важны не только сумма и сроки уплаты, но и возможность спокойно получить консультацию, произвести таможенное оформление без очередей, заранее понимать и планировать действия, связанные с изменением таможенного режима ввезенной из-за границы продукции, в общем — доброжелательный и конструктивный климат. Формированию и поддержанию такого климата все эти годы способствует первый и пока единственный начальник таможенного поста «Дубна» Александр Витальевич Янчук.

### ***9. Инновационно-технологический центр***

У нас был большой плюс: Дубна задолго до создания ОЭЗ имела статус «намоленного» места для занятий наукой и технологиями. Интересная география (Волга, канал имени Москвы, Московское море, реки Дубна, Сестра, леса, озера), хорошо обустроенная для жизни городская среда, открытость города для приезжих. Основных минусов в реализации проекта создания технико-внедренческой ОЭЗ было два.

Первый – небольшая выборка «своих» потенциальных инвесторов в маленьком городе. Стало быть, модель, рассчитанная на приезжих. Все другие технико-внедренческие ОЭЗ размещались в более крупных городах. Про Москву и Питер говорить нечего – масштаб на два порядка больше нашего. Томск не такой крупный, но всё же примерно в 8 раз больше Дубны. У Томска поэтому была развилка в векторе модели ОЭЗ: для своих или для приезжих.

Пока проектом вместе с первым зам. губернатора Оксаной Витальевной Козловской руководил создатель первого в России технопарка Владимир Адамович Прец, Томская модель была «как для своих, так и для приезжих». В качестве приезжих рассматривали выходцев из Юго-Восточной Азии и частично из соседнего Новосибирска. Вариант с Новосибирском перестал развиваться после создания в Академгородке технопарка. А вариант с привлечением инвесторов из стран Юго-Восточной Азии перестал существовать с конца 2008 года, с уходом из Томской ОЭЗ В. А. Преца.

В первые 10 лет существования особых экономических зон по количеству привлеченных резидентов Дубна и Томск шли вровень. К 2023 году в ОЭЗ «Дубна» 163 резидента, в ОЭЗ «Томск» – 40. Этот пример я привел, чтобы показать важность адекватного выбора модели, целевой аудитории.

Итак, мы ориентировались на модель привлечения иногородних резидентов, и другого варианта у нас практически не было. Забегая вперед, скажу, что из 163 резидентов ОЭЗ «Дубна» только 15 компаний происходят из Дубны. Модель привлечения иногородних требовала, конечно, больше забот и затрат, и от нас, и от самих переезжающих компаний.

Второй проблемой было место, где предстояло создать особую экономическую зону, в виде чистого поля. Для бизнеса нужно обжитое пространство. В ОЭЗ «Дубна» такого не было. Территориальное управление РосОЭЗ размещалось в главном корпусе университета «Дубна», а будущая управляющая компания АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» арендовало муниципальные площади на ули-

це Строителей. Нужно было строить здания для предоставления в аренду привлекаемым резидентам и одновременно – административный центр ОЭЗ. Придумали название первого комплекса зданий – Инновационно-технологический центр (ИТЦ).

Проект планировки района Российского центра программирования в 2006 году находился в разработке. Поэтому даже место расположения зданий ИТЦ мы понимали приблизительно – из мастер-плана Джона Томсона, который, однако, был нарисован вручную, без координат.

Для начала следовало определить основные требования к зданиям и прежде всего, какие помещения и какого размера нужны в этих зданиях. Спросили совета у основных наших партнеров из IBS и «Прогрестеха». Получили внятные рекомендации: от 15-метровых помещений для административной деятельности до 300-метровых «опен-спейсов». Нам хотелось, чтобы в ИТЦ была возможность проводить различного рода совещания, конференции со значительным количеством участников. Здесь нам очень помог опыт ОИЯИ, где проводилось ежегодно более полусотни конференций и совещаний международного уровня. Поэтому задание на размеры и обустройство залов в ИТЦ мы писали с учетом понимания устройства Дома международных совещаний ОИЯИ.

Заместитель главы Минстроя области С. Г. Шутов попросил директора института «Мосгражданпроект» заслуженного архитектора России Владимировича Викторовича Александрова и зам. главного архитектора Московской области Юрия Александровича Новоселова проработать возможный облик Инновационно-технологического центра на участке 1 ОЭЗ «Дубна». Встретились, передали наши требования. Через неделю нам показали предложения по комплексу из пяти 3-4-этажных зданий. Одно центральное здание, в плане напоминавшее бабочку – конгресс-центр, и еще две пары развернутых друг напротив друга Г-образных офисных здания. Как я понял, за основу был взят один из вариантов проектируемой в это время архитектуры китайско-

го бизнес-центра Green Wood, позже построенного у северной части МКАД.

По координатам получалось, что одно из зданий посажено на недавно построенный канализационный коллектор ОИЯИ. Это была наша вина – данные о трассе коллектора мы архитекторам не передали. Выслушали, что о нас думают оба разработчика предложений. Их резкая реакция объяснялась еще и тем, что эти весьма квалифицированные архитекторы на разработку предложений по ИТЦ потратили выходные, включая ночь с субботы на воскресенье. Мы извинились. В течение следующих выходных схему переработали так, чтобы коллектор оказался между зданиями.

По заданию на проектирование общая площадь комплекса зданий ИТЦ должна была составлять 30 тысяч квадратных метров. По проекту же получилось чуть больше 50 тысяч. Встал новый вопрос: перепроектировать или соглашаться с таким существенным увеличением площади. Общение наше в этот период с экспертами, вовлеченными в проекты освоения подобных территорий в мире, было довольно оживленным. Большинство сходилось на мысли, что такой комплекс в чистом поле заполнить не удастся. А пустующие длительное время здания влияют отрицательно не только на экономику, но даже более болезненно, на имидж проекта. Мы приняли решение проект не переделывать, понимая, что, когда обнаружится недостаток помещений, уже не будет средств на постройку новых.

Юрий Александрович Новоселов убеждал нас предусматривать благоустройство, фасады и интерьеры общественных пространств ИТЦ высокого уровня – гранитное мощение, гранитные ступени, колонны при входе в конгресс-центр, интересные фасады, окна без переплетов с низкоэмиссионным стеклом, мозаика в фойе, лифты высокого уровня, вечнозеленое внутреннее и внешнее озеленение, многое другое...

Логика была такая: долгое время вокруг будет чистое поле и стройка. Чтобы перевесить неизбежный негатив, нужно на этих пяти гектарах создать привлекательную среду, чтобы сю-

да тянуло. Это был весьма ценный совет. Так и предусмотрели в проекте, а на завершающей стадии строительства дополнительно наняли дизайнеров для оформления помещений.

Для строительства ИТЦ по совету А. В. Горностаева привлекли одного из главных строителей Байкало-Амурской магистрали – трест Мосэлектротягстрой во главе с Виктором Юсуповичем Абдрахмановым. Трест имел и современный опыт строительства крупных объектов: ледовый дворец в Коломне, здание Национального центра управления кризисными ситуациями, Дом правительства Московской области в Красногорске, чуть позже – реконструкция Большого театра. К строительству приступили в начале весны 2007 года. 9 июня 2007 года на стенде ОЭЗ «Дубна» на Петербургском международном экономическом форуме мы рассказали о планах и ходе создания ОЭЗ министру-наставнику правительства Сингапура Ли Куан Ю и продемонстрировали ему ход строительства ИТЦ на большом экране. Знаменитого бывшего премьера Сингапура и создателя сингапурского экономического чуда привел к нам на стенд Михаил Владимирович Мишустин.

В октябре 2007 года М. В. Мишустин договорился о визите в ОЭЗ «Дубна» первого заместителя председателя правительства РФ и потенциального кандидата в президенты С. Б. Иванова. К этому времени на территории ОЭЗ были построены два объекта – спорткомплекс «Радуга» с бассейном и два двухэтажных быстровозводимых здания компании «Лит-Траст», которые когда-то неудачно приказывали снести. Главным строящимся объектом были пять зданий комплекса Инновационно-технологического центра. Но рассмотреть стройку ИТЦ было затруднительно – не получалось выбрать точку осмотра. Обратили внимание на гору заготовленного для строительства дорог щебня. Решили эту расположенную как раз напротив ИТЦ гору использовать в качестве смотровой площадки. Утрамбовали пологий склон так, чтобы удобно было взобраться. На вершине установили навес размером 6х10 метров. Под навесом разме-

стили макеты и развесили проекты планировки будущей застройки участков ОЭЗ. В большом спортивном зале спорткомплекса обустроили выставку проектов предприятий Дубны и первых резидентов ОЭЗ, а также место для проведения совещания.

Дней за пять до визита С. Б. Иванова М. В. Мишустин решил в программу визита включить посещение центра оказания услуг резидентам в режиме «одного окна». Резидентов к этому времени было 15, из них только ООО «Лит Траст» размещалось в своих зданиях на территории ОЭЗ. И конечно не существовало никакого центра оказания услуг. Но были четыре дня впереди. Вернее, три, так как за день до приезда С. Б. Иванова всё в готовом виде нужно было показать М. В. Мишустину.

Нашли в спорткомплексе удивительно большую неиспользуемую площадку на лестничной клетке — примерно 25 квадратных метров. Заказали стеклянную перегородку с дверью — часть лестничной клетки превратилась в комнату. Столы, компьютеры, освещение, связь, программное обеспечение, автоматы по выдаче талончиков электронной очереди. Договорились с налоговой, таможней, миграционной службой, подразделениями Роснедвижимости, Роспотребнадзора, администрацией города и собственно РосОЭЗ как основной организацией по оказанию услуг резидентам. Визит был назначен на 30 октября. К вечеру 28 октября демонстрационный офис службы «одного окна» в ОЭЗ «Дубна» был готов к показу. Программное обеспечение для работы офиса «одного окна» нам передали из РосОЭЗ по поручению М. В. Мишустина. Занимался этим сменивший М.В.Рычева на посту куратора технико-внедренческих зон в РосОЭЗ Андрей Станиславович Петрушин.

Выполняя эту работу, мы понимали, что в таком виде офис не заработает, даже когда резидентов станет много. С другой стороны, догадывались, что у М. В. Мишустина есть какой-то важный замысел, для реализации которого нужно было одному из важных лиц в стране показать, как это может выглядеть. К замыслам М. В. Мишустина мы относились с уважением.



И не только потому, что это был наш начальник, а потому, что неоднократно убеждались в его способности генерировать и быстро продвигать свои (а иногда и наши) идеи.

Уже на момент демонстрации разработанная в РосОЭЗ система «одного окна» позволяла объединить данные 17 различных ведомств, обеспечивала возможности бесконтактного взаимодействия заявителя с чиновником, отслеживания заявителем процесса прохождения документов, внесения оперативных корректировок в документы при необходимости, а также мониторинг сроков исполнения документов чиновниками. Демонстрационный офис мы разобрали на следующий день после визита. Подозреваю, этот наш сооруженный наспех за три дня макет офиса стал прообразом (может быть, и не единственным) широко развитой теперь в стране сети офисов под названием МФЦ или «Мои документы».

30 октября вместе с С. Б. Ивановым приехали представитель президента в ЦФО Г. С. Полтавченко, министр образования и науки А. А. Фурсенко и недавно назначенная министром экономического развития и торговли Э. С. Набиуллина. Правительство Московской области представлял П. Д. Кацыв.

Открывая совещание, С. Б. Иванов, отметил, что особые экономические зоны должны стать точками роста инновационной экономики. ОЭЗ «Дубна» впервые была отмечена в качестве лидера среди создаваемых технико-внедренческих зон.

Э. С. Набиуллина в своем выступлении пообещала обеспечить для резидентов, ведущих технико-внедренческую деятельность, синергию всех мер государственной поддержки. Эта задача, к сожалению, решена если и была, то очень в незначительной степени, и в повестке дня правительства, похоже, больше не значится.

Один из основных вопросов, обсуждавшихся на совещании и на встрече с прессой по завершении совещания, был вопрос о том, насколько особые экономические зоны, создавая преференции для резидентов, будут тем самым нарушать базовые принципы конкуренции. Отчасти это стало продолжением дис-

куссии на совещании у Президента полутора годами ранее. С. Б. Иванов высказал свое мнение на совещании: «Больше резидентов, хороших и нужных». Позицию уточнила Э. С. Набиуллина: «Промышленно-производственные зоны — для новых компаний с большим объемом инвестиций, а технико-внедренческие — для новых проектов». На самом деле, вопрос этот не имеет определенного решения до настоящего времени.

Строительство ИТЦ продвигалось очень хорошими темпами. До того момента, как выяснилось, что в проекте и в смете не учтен целый ряд работ, без которых обойтись нельзя. И нужно было вновь идти в экспертизу. А без этого рассчитываться с подрядчиками нельзя. А первые руководители не смогли приехать на очередную оперативку. И что-то рабочих на стройке стало маловато. Поговорили с оставшимися, хотя и не первыми, руководителями подрядчика. Настроение их было: уходить на другие объекты. Шел февраль 2008 года. Выслушал обиды. Почему-то они почувствовали, что вопросы перестали решаться, а, стало быть, не нужны они здесь. Откровенно поговорили. Я прикинул сроки и сказал, когда будут деньги. Не скоро, но, по крайней мере, ясно. Еще сказал (и увидел, что для них это очень важно), что нам этот объект крайне нужен в срок. И что двум десяткам компаний-резидентов негде работать. Прервались. Думаю, звонили директору В. Ю. Абдрахманову. После перерыва договорились, что стройка вернется к прежним темпам.

Пока шла стройка, меня продолжал тревожить вопрос не столько о правильности выбранного (реально — не выбранного, а получившегося) масштаба ИТЦ, сколько о соотношении жилья и офисов. С жильем вопрос двигался совсем не так, как хотелось бы. Безработных в городе недостаточно, чтобы заполнить офисы. Нужно много приезжих. Свободного жилья для аренды в городе немного. Как-то не хотелось получить пустующие офисы на длительное время.

Поговорили с Сергеем Ивановичем Левкиным и руководителем проектного бюро в АО «ОЭЗ» С. В. Иванковым о возможности по ходу строительства один из офисных корпусов переделать в гостиницу. Проектировщики АО «ОЭЗ» сделали эскизы планировки. Похоже, технически задача была решаемая. Но! Бюджетные деньги, правила и т. д. Самим этот вопрос точно было не решить. Позвонил М. В. Мишустину: «Нужно поговорить» – «Приезжай». Когда приехал, оказалось, что Михаилу Владимировичу пора ехать на встречу, которую нельзя отложить. Поехали вместе, в машине, пока ехали, рассказал. Он уточнил: «А можно это сделать, не меняя название проекта?» – Я объяснил, что нигде не написано, из чего может состоять Инновационно-технологический центр. Он: «Давай!» Машина остановилась, приехали. Вопрос решен.

В комплексе ИТЦ появилась гостиница на 121 номер. Верхний этаж специально предназначили для длительного проживания специалистов резидентов. В конкурсе на лучшее название гостиницы победило предложенное сотрудником АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» Сергеем Виноградовым название «Резидент-Отель».

Первые два корпуса ИТЦ – Конгресс-центр и офисное здание – были введены в эксплуатацию в конце 2008 года. ОЭЗ «Дубна» начала «дышать». Когда я пишу эти строки, в ИТЦ размещаются 108 компаний-резидентов с общей численностью персонала 2200 человек и суммарным уровнем годовой выручки 14 млрд рублей. Большинство из этих компаний начали свой бизнес как стартапы в ИТЦ ОЭЗ «Дубна».

## ***10. Социальная инфраструктура***

Масштаб создаваемой особой экономической зоны был вполне заметным на фоне размеров Дубны. Предстояло создать 10–13 тысяч рабочих мест при общей численности работающих в то время в городе 39 тысяч. То есть речь шла о том, что к городу должна добавиться примерно его третья часть. И нужно было подумать о больницах, школах, детсадах и других объектах об-

служивания жителей. Провели расчеты. Поговорили со специалистами в разных сферах социального обслуживания. Немало уже и сами знали. До этого в рамках наукоградской программы у нас были спроектированы и даже начаты строительством два общежития для привлеченных специалистов компаний IT-парка. Включили их в проект перечня объектов инфраструктуры ОЭЗ.

Кроме того, включили:

- пристройку к поликлинике горбольницы с расширением общей площади поликлиники примерно вдвое;
- новый лечебный корпус городской больницы;
- общеобразовательную школу в городке программистов;
- детский сад;
- учебные корпуса №5 и 6 университета «Дубна»;
- спорткомплекс с бассейном на въезде на территорию участка 1 ОЭЗ.

За инвестиционную программу в РосОЭЗ отвечала заместитель руководителя федерального агентства Ольга Петровна Маркова.

Про бюджетные инвестиции Ольга Петровна знала если не всё, то очень многое, так как успела поработать еще в Госплане СССР и затем в Минэкономразвития в должностях от экономиста до директора департамента экономики социального развития и приоритетных программ. С позиции вот такого большого опыта Ольга Петровна категорически отказывалась включать какие-либо социальные объекты в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна». Пригласили ее и тогда еще начальника инфраструктурного управления РосОЭЗ С. И. Левкина в Дубну. Показали фундамент начатого строительством общежития, территорию ОЭЗ, город. Нулевой результат: «нельзя».

Провели несколько совещаний в РосОЭЗ. С. И. Левкин и тогда, и позднее, став гендиректором АО «ОЭЗ», поддерживал нашу позицию, считая, как и мы, что город нужно развивать комплексно. Наше положение усугублялось тем, что другие особые

экономические зоны не предлагали строить социальную инфраструктуру за деньги, выделенные на обустройство ОЭЗ. Но была разница. Нам нужно было привлекать относительно большое по сравнению с размером города количество специалистов извне, в то время как в Зеленограде, Санкт-Петербурге и Томске вполне можно было обойтись трудовыми ресурсами этих городов и ближайших населенных пунктов.

Примерно к третьему совещанию по этому вопросу в РосОЭЗ мы всё же перешли к поиску решений: договорились записать не школу и детский сад, а экспериментальную школу-сад. Лечебный корпус больницы «переехал» на территорию ОЭЗ и приобрел статус клиники для отработки технологий лечения больных. Подвижки не были результатом только нашей настойчивости — Ольга Петровна, поняв серьезность наших намерений, советовалась со своим бывшими коллегами в Минэкономразвития, и основные решения нашлись в результате именно этих обсуждений. В итоге все предложенные нами объекты были включены в перечень. К сожалению, не все их удалось построить. Но кое-что удалось...

Первым по времени строительства объектом социальной инфраструктуры ОЭЗ стал спорткомплекс с 25-метровым бассейном, большим спортзалом, с трибунами на тысячу мест и еще двумя спортзалами. Тогда он назывался ФОК — физкультурно-оздоровительном комплекс. Правительство Московской области в то время реализовывало программу строительства более двадцати таких комплексов. Это давало выигрыш по времени — уже был готовый типовый проект, и включение объекта в госпрограмму давало возможность развернуть строительство «с колес». Правда, с некоторыми натяжками в части соблюдения требований законодательства: привязка типового проекта велась одновременно со строительством, стало быть — не было экспертизы и не могло быть оформлено разрешение на строительство. Но тогда это было в порядке вещей — следили за тем, чтобы проектная организация успевала выдавать в работу соответству-

ющие разделы проекта. Типовой проект при этом существенно ускорял работу, но нам в этом проекте нравилось далеко не всё.

Мы проводили самостоятельную экспертизу на предмет соответствия современным требованиям к спортивным сооружениям. Привлекли для консультаций заведующего кафедрой физкультуры университета «Дубна» известного тренера по плаванию И. С. Бершанского. Появилось немало замечаний, важнейшее из которых: бассейн должен быть глубже. Это тормозило работу — требовалось перепроектировать фундамент. Времени на это не хватало. Но: «сделаешь быстро и плохо — завтра все забудут, что сделал быстро». Настояли на переделке проекта.

Когда спорткомплекс уже был под крышей, с инспекторской поездкой по проверке хода строительства ФОКов в Дубну неожиданно приехал губернатор Б. В. Громов. Поскольку спорткомплекс был первым объектом ОЭЗ, создавалось впечатление, что он построен «на отшибе», вроде как в чистом поле. Губернатору это очень не понравилось. Мы с В. Э. Прохом были в этот момент в командировке, так что досталось «на орехи» первому зам. главы администрации города Сергею Федоровичу Дзюбе. А нам досталось поручение срочно представить объяснение, почему вопреки команде губернатора разместить ФОКи вблизи центров городов, наш ФОК оказался «на отшибе». Объяснились более или менее удачно. Показали губернатору проект планировки территории, стало ясно, что место размещения спорткомплекса выбрано между двумя большими микрорайонами — существующим левобережным районом и проектируемым «городком программистов».

В ходе строительства мы обнаружили, что по внешнему виду спорткомплекс напоминает большой сарай. Очень не хотелось оставлять фасады в таком виде — и не только из-за собственно спорткомплекса, но и из понимания того, что первым объектом задается некий стандарт уровня архитектурных решений будущей ОЭЗ и прилегающей территории. В проект к этому времени изменения внести было нельзя, да и денег в областном бюджете на наши дополнительные «изыски» никто не планировал. Нужно

было искать новое архитектурное решение для уже практически законченного строительством объекта и деньги на реализацию этого решения.

Проект, выполненный проживающим в Дубне сербским архитектором Бранко Нидимовичем, предусматривал не только полное переустройство фасадов, но и пристройку на фасаде здания. Нашли инвестора, который готов был профинансировать и получить в собственность пристройку. Перераспределили внебюджетные средства администрации. Результат получился вполне удовлетворительным, и даже более того. Приехавший открывать новый спорткомплекс Б. В. Громов на этот раз оказался очень доволен результатом работы. Больше всего его поразили возможности и результаты творческого подхода к типовому проекту. Спорткомплекс, получивший название «Радуга», был введен в эксплуатацию в 2007 году и действительно долгое время оставался среди леса и полей — до первого жилья «городка программистов» было еще далеко. Тем не менее уже в первый год работы спорткомплекс «Радуга» оказался лидером по посещаемости среди двух десятков построенных в Подмосковье физкультурно-оздоровительных комплексов.

Проектирование и реконструкция поликлиники горбольницы прошли без особых приключений. Самая большая трудность состояла в том, чтобы работы выполнялись без остановки обслуживания пациентов. Для этого к зданию в форме «П» запроектировали пристройку в форме буквы «Г», вместе получилась «Ш». Сначала сделали пристройку, затем поликлинику переселили в пристройку и реконструировали старое здание...

С новым лечебным корпусом дело обстояло сложнее. Существующий лечебный корпус, где располагались и терапия, и хирургия, был площадью примерно 4 тысячи квадратных метров. Если построить еще один корпус площадью примерно 6 тысяч квадратных метров, удастся создать значительно более комфортные условия и для хирургии, и для терапии.

Вместе с врачами подготовили техническое задание. По конкурсу определили проектную организацию, имеющую опыт проектирования больниц. Проектировщики подготовили задание не проектирование. В этом задании наши 6 тысяч метров превратились в 14 тысяч. Вернули на доработку, после которой здание осталось с той же площадью. Встретились. Со слов главного инженера проекта выходило, что при соблюдении требований действующих нормативов в шести тысячах метрах помещений лечебного корпуса места для коек больных не будет совсем. Так лечебный корпус существенно вырос в размерах. От идеи строить корпус на территории ОЭЗ отказались – контроля со стороны О. П. Марковой к тому времени уже не было, и никого не интересовало ни как называется лечебный корпус, ни в каком месте он располагается. Нам это было на руку, и лечебный корпус «вернулся» на территорию горбольницы.

Уже когда началась стройка, В. Э. Прох принял решение на первом этаже разместить станцию скорой помощи. Внесли изменения в проект. Однако госэкспертизу измененный проект не проходил.

Во время возведения пятого или шестого этажа лечебного корпуса все муниципальные больницы превратились в областные. Больницу передать в собственность области было не так сложно, как недостроенный лечебный корпус. Год примерно потратили на попытки убедить область сначала достроить, потом передать уже готовый корпус. Не получилось. Года два заняла собственно передача в Минстрой области. Мешала в том числе и не соответствующая прошедшему экспертизу проекту станция скорой помощи на первом этаже. Затем Минстрой организовал экспертизу соответствия проекта нормативным требованиям. Нормативы со времени проектирования успели существенно измениться – перечисление несоответствий заняло примерно три листа. Областной заказчик решил разрабатывать новый проект. При перепроектировании оказалось, что не хватает площадей. Предусмотрели надстройку еще одного, дополнительного этажа.



После перепроектирования цена строительства заметно выросла. А в областном бюджете на завершение строительства не было средств. По пути на совещание о судьбе лечебного корпуса позвонила зам. областного министра инвестиций Юлия Юрьевна Атясова. Итоги совещания могли быть разными. Требовались аргументы. Я напомнил, что лечебный корпус строится во исполнение обязательств Московской области по долевному участию в финансировании создания инфраструктуры ОЭЗ. Если не строить лечебный корпус, обязательства всё равно придется выполнять. Стройка возобновилась.

В ходе строительства заказчик и подрядчик приняли решение еще раз корректировать проект. По новым нормативам в больнице требовалось не только электроснабжение первой категории, но и теплоснабжение первой категории, то есть от двух независимых котельных. Я предложил в качестве второго источника использовать котельную ОЭЗ, подготовил письмо. Этот простой вариант никого не заинтересовал — решили строить отдельную автономную котельную. Какое-то время потратили на обсуждение вида топлива для котельной. Областной заказчик и генподрядчик настаивали на дизельном топливе. Мы пытались им доказать, что такая котельная будет неработоспособной — жечь для отопления солярку дорого, а если не жечь, то длительное время не эксплуатируемое оборудование в нужный момент (если случится перебой в теплоснабжении от городской котельной) запустить не получится: любая техника для сохранения работоспособности требует если не эксплуатации, то хотя бы периодического обслуживания.

С согласованием прокладки газопровода заказчик связываться не захотел. Пришли к компромиссу: установить на котельной горелки, предназначенные как для дизтоплива, так и для природного газа, имея в виду найти возможность для газификации уже после ввода лечебного корпуса в эксплуатацию. В связи с планируемым вводом в эксплуатацию нового лечебного корпуса областной Минздрав запланировал переселить все отделения из старого в новый корпус, а старый в течение 2018 года реконструировать.

Не случилось. Сначала сроки ввода «поплыли» из-за очередного перепроектирования, а затем стройка остановилась из-за разногласий заказчика с генподрядчиком. В итоге новый лечебный корпус на 195 коек был введен в эксплуатацию только осенью 2019 года. Руководство областного Минздрава к этому времени сменилось, о планах реконструкции старого лечебного корпуса можно было только вспоминать...

При осмотре введенного в эксплуатацию лечебного корпуса вспомнилось посещение американских клиник (клиника Мейо и Гандерсон клиник) картинка оказалась очень похожими — в смысле обустройства палат, операционных и других помещений.

Школу в «городке программистов» проектировали дважды и ни разу не построили. Сначала в результате жесткого конкурса победил, как оказалось, недобросовестный подрядчик, не имеющий намерений вести реальное проектирование. У подрядчика был хороший копировальный аппарат и доступ к чертежам какой-то реальной проектной организации. Мы получали разделы проектов — много толстых папок с бумагами. Сидели и разбирались с бумагами. Обнаружили, что решения из разных папок друг с другом не стыкуются и что это вообще не про нашу местность и не про нашу школу. Здесь отвлекусь от конкретной ситуации с проектом школы для более общих рассуждений о системе закупок.

Идеология отечественной системы закупок построена на фундаменте формализации. В таком подходе есть и плюсы, и минусы. Основной плюс — легко проверить, соблюдены ли формальные правила. Правда, и этот плюс иногда превращается в минус — для дела иногда нужно усложнить критерии, учесть особенности планируемой работы. Этого сделать нельзя — последует жалоба в антимонопольную службу или, еще хуже, силовики проверят и «возбудят». И никого не будет интересовать, что отклонения допущены в интересах дела.

Основной минус формального подхода: полное отсутствие личной ответственности принимающих решения за результат — ответственность есть только за соблюдение правил. Как на Руси говорили, прокукарекал, а там хоть не рассветай. Цены в результате конкурсных процедур могут оказаться сильно завышенными по сравнению с рыночными, а привлеченные подрядчики — значительно слабее лучших или даже средних в своих отраслях. Ни того, ни другого никто не проверяет — этого нет в правилах. Как-то в больнице в Воронеже мне делал перевязку врач-травматолог. Бинт, который он использовал, был с необычно прореженным расположением нитей. Спросил, почему они используют бинты такого качества. Получил простой ответ: «Так ведь по конкурсу получаем...» Понятно, что больница может не взять у выигравшего конкурс бинты, не соответствующие нормативам. Может даже расторгнуть договор. Но по решению суда, а это не быстро, и не быстро получится заключить новый договор. А чем перевязывать больных в обрвавшийся промежуток времени?..

Уверен, что идеологи законодательства о госзакупках изучали опыт других стран. Возможно, изучали недостаточно... Приведу здесь пример из американской жизни. В один из дней в городе-побратиме Дубны Ла-Кроссе (штат Висконсин) мы договорились с начальником дорожного департамента округа посмотреть его хозяйство. При встрече он, однако, попросил экскурсию отложить на часок, так как ему нужно было сделать отчет на заседании Совета округа. Я заинтересовался. Речь шла об осуществлении закупок для деятельности дорожного департамента: шины, горючее, песок, асфальт, многое еще и, собственно, выполнение разных работ на дорогах...

Закупки осуществлялись в следующем порядке. Начальник департамента под свою ответственность принимает решение, у кого и по какой цене закупать. Реестр закупок за прошедший месяц передается на рассмотрение и утверждение в Совете округа. Принимая решение о закупке, чиновник понимает, что очень скоро обоснованность этого решения придется публично

доказывать. Спрашиваю: «А ты уже оплатил эти покупки?» — Оказалось, оплатил. — «А что будет, если депутаты не утвердят твой реестр?» — «Такого не может быть, я же знаю поставщиков, цены на рынке — могу обосновать каждую закупку». — «А что всё же будет, если реестр не утвердят?» — «Если не утвердят, уйду с работы...»

Много плюсов в таком подходе. Главное — руководитель отвечает за принятые решения, бюрократии много меньше, чем при проведении конкурсов, да и рисков получить в подрядчики организацию, не имеющую необходимого опыта или предлагающую сильно завышенные цены, много меньше. Ясно, что такая схема подойдет не для всех случаев. С другой стороны, ясно также, что ответственности за результат, а не только за соблюдение правил, в этой сфере у нас маловато...

Вернемся к проекту школы.

Контракт с организацией, притворяющейся проектной компанией, как-то удалось расторгнуть. При рассмотрении вопроса о школе на одном из оперативных совещаний в ОЭЗ первый зам. главного архитектора области Валерий Федорович Зубахин предложил взять за основу уже прошедший экспертизу проект школы, спроектированной для микрорайона Солнечный в городе Щелково. Нашли этот проект. Новое техническое задание. Новый конкурс. На этот раз конкурс выиграла профессиональная проектная организация. Появился и получил положительное заключение госэкспертизы проект школы на 792 места. Правда, к этому времени уже не было денег на ее строительство.

Детский сад, запланированный рядом с участком 1 ОЭЗ, перенесли на Большую Волгу — там давно сложился дефицит, а в «городке программистов» всё еще не было жителей. Позже в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ включили еще один детсад. Несмотря на расположение практически в чистом поле, он вскоре после открытия до отказа заполнился детьми. В случае с детскими садами выделению средств на их строительство способствовали федеральная и областная программы массового

строительства детсадов. Эти два детсада были построены благодаря государственным программам, но зачтены в счет выполнения обязательств области и города по соглашению о создании ОЭЗ.

\*\*\*

Из двух запланированных учебных корпусов университета «Дубна» в рамках финансирования объектов инфраструктуры ОЭЗ удалось построить (реконструировать) один — пятый учебный корпус, состоящий из двух зданий: собственно, учебного корпуса и большого актового зала. Учебный корпус построили заново на месте снесенного учебного корпуса военного училища, а большой актовый зал реконструировали. В промежутке между этими двумя зданиями размещалась одноэтажная модульная конструкция размером 30х30 метров — бывший обеденный зал курсантов военного училища. Эту конструкцию проектировщики решили снести ввиду, как они написали в проекте, ее ветхости. Техническое состояние этого здания мне было хорошо известно. В период моей работы в университете мы ремонтировали это здание и впоследствии, до разворачивания строительства пятого учебного корпуса, оно использовалось для проведения студенческих дискотек.

Каркас конструкции был выполнен из металлических труб, ржавчина отсутствовала. Кое-где и кое-что требовало простого текущего ремонта после нескольких лет, в течение которых здание не эксплуатировалось. После нескольких туров переговоров с администрацией города удалось договориться о сохранении бывшего обеденного зала и о передаче его университету. После ремонта, на который университет потратил 7 млн рублей, у университета появились 900 квадратных метров для размещения лабораторий.

Шестой учебный корпус проектировала та же команда из Питера, что и первый мастер-план района Российского центра программирования, отвергнутый Главархитектурой. Мы много спорили с авторами проекта. Они видели учебный корпус как

дворец — помпезное здание с огромным залом на входе. Для аудиторий и лабораторий места после этого зала оставалось немного. Нам это не нравилось. Проектировщики стояли на своем. Рассудила нас Главгосэкспертиза, выдавшая на представленный проект отрицательное заключение... Шестой учебный корпус так и остался в планах.

### ***11. Транспортная инфраструктура***

Работа в сфере транспортной инфраструктуры шла по трем основным направлениям.

Самым главным было направление по созданию улично-дорожной сети внутри границ ОЭЗ. При разработке проектов планировки территории определялись трассы (коридоры прохождения) дорог. Далее проектировались и строились дороги и инженерные сети вдоль них.

Второе направление касалось объектов федерального значения. Эту тематику в РосОЭЗ вела зам. руководителя Ольга Петровна Маркова. Было подготовлено и выпущено распоряжение Правительства РФ, предусматривающее включение в госпрограммы подъездов к особым экономическим зонам. В части Дубны распоряжение предусматривало реконструкцию Дмитровского шоссе на участке Дмитров–Дубна с доведением до четырех полос движения и реконструкцию транспортных объектов канала имени Москвы: тоннеля под шлюзом №1 и моста плотины Ивановской ГЭС.

Проект расширения Дмитровского шоссе на участке от Дмитрова до Дубны был разработан по заказу входящего в Федеральное дорожное агентство предприятия «Центравтомагистраль». Правда, не быстро. Трасса проходила через территорию заповедника серых чаек в Талдомском районе. Изменение границ заповедника заняло около двух лет. Заказчик разделил проект на два этапа с тем, чтобы получить экспертизу на ту часть дороги, которая не затрагивала заповедник. В результате было получено положительное заключение экспертизы

на реконструкцию 25 километров дороги от Дмитрова в сторону Дубны.

К этому времени начался экономический кризис. Реконструкция Дмитровского шоссе от Дмитрова до Дубны исчезла из госпрограммы. К окончанию кризиса Федерального агентства по особым экономическим зонам уже не было. По нашей просьбе губернатор Б. В. Громов в 2010 году и зам. министра экономического развития Олег Генрихович Савельев в 2011 году обращались в Минтранс России с просьбой восстановить реконструкцию прилегающей к Дубне части Дмитровского шоссе в госпрограмме. Не получилось. До настоящего времени этот участок Дмитровского шоссе остается двухполосным...

По проезду через гидросооружения канала имени Москвы, результат тот же, что и с Дмитровским шоссе: выполненные проекты были отправлены в архивы...

Активное взаимодействие Ольги Петровны Марковой с Минтрансом России помогло нам позже при проработке вопросов о строительстве моста через Волгу. Во-первых, в результате этой работы, в постановление Правительства РФ, регламентирующее места и объекты, для доступности которых разрешалось строить мосты за счет средств федерального бюджета, удалось включить особые экономические зоны. Без этой поправки даже обсуждать строительство моста в Дубне было бесполезно – рядом не было ни крупных городов, ни заметных транспортных потоков федерального или даже регионального масштаба. Во-вторых, в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ удалось включить не только проектирование моста, но и примечание о том, что финансирование строительства будет обеспечено в рамках государственных программ. О том, как помогло впоследствии это примечание, я писал ранее.

Третье направление включало строительство участков дорог внутри Дубны. Для обустройства подъездов к участку 1 были реконструированы улицы Жуковского и Макаренко, построено продолжение улицы Володарского. К участку 2 были проложены новая улица Большеволжская и проезд по промзоне от улицы

Промышленной. Удалось проложить дороги первой очереди «городка программистов» и обустроить объезд университета от улицы Ленинградской до улицы Дружбы – с тем, чтобы исключить движение грузового транспорта мимо университета и вообще разгрузить улицу Университетскую.

## **12. Жилье**

В первоначально задуманном проекте IT-парка (получившем название «Российский центр программирования», но так и не осуществленном) строительство жилья было ключевым условием успеха. Или неуспеха.

Дубна была привлекательным местом для жизни. Группа IBS предлагала интересную работу в интересах заказчиков с мировыми именами. Не менее, а даже более интересную работу предлагала группа «Прогрестех», заметный участник проектирования новых моделей самолетов Boeing и Airbus. Сотня тысяч квадратных метров офисов создала бы достаточное рабочее пространство для 10 тысяч программистов. Реализовать эту часть проекта было не сложно. Но вот задаче строительства чуть более полумиллиона квадратных метров целевого жилья мы так и не нашли решения. Сколько ни пытались.

Первым шагом было проектное размещение «городка программистов» примерно на 30 тысяч жителей (программисты с семьями) в городской черте вдоль берега Волги. Анатолий Михайлович Карачинский познакомил нас с будущим первым руководителем РосОЭЗ Юрием Николаевичем Ждановым, на тот момент председателем совета директоров крупного застройщика жилья – СУ-155. На пике своей деятельности СУ-155 строил 1,5 млн квадратных метров жилья в год. В год компания могла построить 2–3 таких площадки, как наш «городок программистов». Это нас немного пугало. Жилье в Дубне было значительно дешевле московского. Значимые социальные льготы для московских пенсионеров были введены позже. Поэтому схема переезда пенсионеров из Москвы, например, в Дубну, выглядела



как весьма вероятная в случае строительства больших «излишков» жилья.

Через некоторое время Дубну посетил основатель и собственник СУ-155 Михаил Александрович Балакин. Территория «городка программистов» ему понравилась, и он решил прорабатывать вопрос организации здесь жилищного строительства. Тем временем мы вместе с Е. Б. Рябовым провели переговоры о возможной федеральной поддержке жилищного строительства в Дубне с зам. председателя Госстроя РФ Владимиром Николаевичем Пономаревым.

Наши тогдашние взгляды по вопросам обеспечения жильем привлекаемых специалистов мы изложили примерно в следующих тезисах:

- требуется некоторое количество жилья для временного проживания, где можно поселиться сразу;
- нужен сегмент «целевого» жилищного строительства, когда или заинтересованное растущее предприятие строит жилье для своих сотрудников, или коммерческий застройщик обязан продавать определенную часть вводимого жилья целевым категориям предприятий или их сотрудников;
- возможно обойтись и без целевого жилищного строительства при условии достаточного предложения на рынке жилья и субсидировании специалисту либо части стоимости жилья, либо части процентной ставки по ипотеке.

Будучи физиком и доктором физмат наук, Владимир Николаевич нас хорошо понимал. Но наше видение не соответствовало видению тогдашней команды Госстроя, в которой В. Н. Пономарев отвечал за разработку жилищной политики. Целевого жилищного строительства в этой политике не было. Оно появилось много позже. В общем, в Госстрое мы фактически получили совет развивать рыночные механизмы строительства жилья. Это было, конечно, нужно и важно, но недостаточно...

Через некоторое время земельное законодательство в части предоставления земельных участков для жилищного строитель-

ства стало очень жестким — прямо в Земельном кодексе были прописаны подробные правила проведения аукционов на право аренды земельных участков под жилье. Вписать в эти правила обязательства по предоставлению жилья какой-либо целевой категории было невозможно. Оставалось и в самом деле только разогревать рыночный сегмент жилищного строительства. Это получилось: с 2006 по 2015 годы в среднем ежегодно вводилось в эксплуатацию 42 тысячи квадратных метров жилья. До этого в наиболее успешные годы объем ввода жилья не превышал 30 тысяч, а в период с 1991 по 2005 был значительно ниже.

Благодаря включению в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ, удалось построить два девятиэтажных общежития. Правда, на второе общежитие не хватило денег, и часть квартир пришлось продать. Но в итоге мы получили служебный жилой фонд ОЭЗ — примерно 120 квартир. Застройщиком выступала администрация города, поэтому квартиры эти были в муниципальной собственности. Совет депутатов утвердил положение о порядке предоставления жилья в этих квартирах. Поселить можно было только иногороднего специалиста, работающего в компании-резиденте ОЭЗ, в университете либо в управляющей компании ОЭЗ. Молодому специалисту предоставлялось место в комнате, людям постарше — комната, семейным — квартира. До 5% мест могло быть предоставлено сотрудникам муниципальных или государственных организаций.

Плата была льготной, но становилась выше рыночной, если проживающий увольнялся из компании-резидента. Срок проживания ограничивался тремя годами, неким периодом адаптации в Дубне. Двадцать квартир использовались для проживания студентов университета «Дубна», работающих во время учебы и в течение года после окончания обучения в компаниях-резидентах ОЭЗ. Вновь приходящие в ОЭЗ компании могли арендовать квартиры на период переезда и обустройства в Дубне — в этом случае в квартире мог проживать переменный состав сотрудников.

После ввода в эксплуатацию «Резидент-отеля» в нем 45 номеров также стали использовать для длительного проживания

иногородних сотрудников резидентов. Этого жилья, конечно, было недостаточно для размещения привлекаемых резидентами иногородних специалистов. Однако возможность на первые годы поселить даже нескольких специалистов нередко становилась определяющим фактором для решения иногородней компании о перебазировании в Дубну.

А вот шанс построить много жилья для специалистов резидентов был упущен еще раз. Юрий Николаевич Жданов, в то время руководитель РосОЭЗ и мой непосредственный начальник, пригласил меня для разговора. В кабинете присутствовал также собственник и руководитель СУ-155 М. А. Балакин, который предложил застроить «городок программистов». Зная, как строит СУ-155, я ответил: мы заинтересованы, но только чтобы это были не панельные дома. Оказалось, что речь идет именно о панельном домостроении, составлявшем до 80% общего объема жилого строительства СУ-155. М. А. Балакин пояснил, что монолитная технология у них и без того в дефиците, а последняя серия панелей вполне даже симпатичная. Я объяснил, что политика города – не строить панельные дома и что даже в советское время этого избегали, размещая панельные дома только в крайних случаях и в средней части кварталов. В общем, разговор не получился.

Предпринималось еще несколько, преимущественно неудачных попыток организовать целевое жилищное строительство в интересах резидентов. До того, как в Земельный кодекс внесли жесткие ограничения на предоставление земли для жилищного строительства, мы по согласованию с группой IBS организовали аукцион на строительство 400-квартирного дома. Условием аукциона была минимальная цена продажи жилья компаниям-резидентам, включая сотрудников компаний группы IBS. По результатам аукциона заключили инвестконтракт, условием которого было нулевое обременение в пользу города при продаже жилья целевым категориям и 20-процентное при продаже иным лицам. Схема не сработала. Сотрудники дочернего IBS ООО «Люксофт» купили всего несколько квар-

тир — персонал в «Люксофте» в это время был малочисленный, а покупку иногородними программистами организовать не удалось. В выигрыше осталась только городская казна, куда было отчислено 20-процентное обременение вместо обычного 10-процентного.

С большими трудностями удалось построить кооперативный дом, первый многоквартирный дом в «городке программистов». Из-за банкротства подрядчика кооператив потерял часть авансов. Ситуация еще более усложнилась в связи с невозможностью продать практически в чистом поле нежилые помещения первого этажа. Финансовые трудности привели к смене руководства кооперативом, причем к смене неудачной. До следующей смены руководства кооператив понес дополнительные потери, теперь уже из-за недобросовестного руководства. Цена приобретения квартир, хотя и осталась существенно ниже рыночной, но всё же была увеличена.

Выбраться из кризиса кооперативу помогло решение ОИЯИ о финансировании дополнительной жилой секции и второго жилого дома в границах земельного участка кооператива. Ввести построенные секции в эксплуатацию для кооператива оказалось нелегкой задачей: полномочия органов местного самоуправления, в том числе в части строительства жилья, перешли к правительству Московской области с одновременным существенным ужесточением требований к буквальному соблюдению требований нормативных документов, градостроительной и проектной документации. Данные проектов планировки, которые всегда рассматривались как справочные, вдруг стали обязательными. Традиционно случавшиеся ошибки в координатах при посадке дома стали приводить к необходимости переоформления землеотводов.

Эти и другие «бумажные» дела потребовали еще многих месяцев до ввода построенных кооперативом секций в эксплуатацию. Но задержка с заселением кооперативного дома была только малым следствием изменения областной политики жилищного строительства. Большие же следствия касались основ-

ных городских застройщиков. После затянувшейся истории с вводом 12-этажного дома в эксплуатацию и последовавшими претензиями участников долевого строительства из числа застройщиков жилья ушел самый опытный – ОИЯИ. А самый сильный из оставшихся застройщик «Строй-Ком» со строительством очередного дома застрял на 6–7 лет: все обязательства по инвестконтракту компанией были выполнены, но строить жилой дом не разрешали, так как «Строй-Ком» отказывался принимать на себя дополнительные обязательства – построить детский сад. Через 7 лет этот вопрос все же решили без строительства детсада, но, построив еще два дома, компания, по крайней мере на время, ушла с рынка многоквартирного жилья.

Третий застройщик, «Инвестиционный департамент», попал примерно в ту же ситуацию, что и «Строй-Ком». Нужно было рассчитываться за уже введенное в эксплуатацию: спорткомплекс на левобережном стадионе и фабрику-кухню в горбольнице – а областные службы требовали прибавить к этому детсад. В итоге «Инвестиционный департамент», сменив собственника и поменяв требование построить детсад на строительство МФЦ «Мои документы», всё же сохранился, но потерял перспективу и темпы строительства.

Последний из четырех дубненских застройщиков, основной постсоветский застройщик левобережной Дубны «Бетиз и К» был признан банкротом в 2020 году. Все это время правительство Московской области проводило политику сохранения на рынке строительства жилья крупных застройщиков. Масштабы вполне надежных и квалифицированных дубненских застройщиков с позиций области было не разглядеть – все вместе они строили примерно 0,5% от общего объема областного строительства жилья.

Для города, однако, потеря застройщиков оказалась весьма болезненной: в период с 2016 по 2022 годы среднегодовой темп ввода жилья сократился с 42 до 12 тысяч квадратных метров. Для крупных областных застройщиков район Дубны не представлял интереса, а все городские застройщики полно-

стью или частично оказались выведены из работоспособного состояния. Признаки улучшения ситуации появились только в 2023 году, когда губернатор А. Ю. Воробьев принял решение о привлечении для строительства жилья в Дубне трех крупных застройщиков. К моменту написания этих строк строительство, правда, начал только один из них...

\*\*\*

На этом я заканчиваю двенадцать частей рассказа о первом этапе строительства особой экономической зоны «Дубна» и возвращаюсь к воспоминаниям о других обстоятельствах и событиях создания и развития ОЭЗ в Дубне. Снова попробую структурировать свой рассказ по темам: управление особыми экономическими зонами, финансирование создания инфраструктуры, законодательство об ОЭЗ и политика развития ОЭЗ, резиденты, специалисты, продолжение истории про электро-снабжение, расширение территории ОЭЗ «Дубна» и другое.

### ***Управление***

Начало проекта создания особых экономических зон в России можно отсчитывать, пожалуй, от звонка Президента В. В. Путина из индийского Бангалора в начале декабря 2004 года, или же от формального поручения Президента в адрес Минэкономразвития о разработке закона об особых экономических зонах, данного на совещании в Новосибирске 11 января 2005 года.

В мае 2005 года на должность помощника председателя правительства России Михаила Фрадкова был принят генерал-лейтенант Ю. Н. Жданов, до этого работавший заместителем министра экономического развития Г. О. Грефа и первым зампредом Таможенного комитета. Кабинет Ю. Н. Жданова размещался не в Доме правительства, а в здании Минэкономразвития на Маяковке, непосредственно под кабинетом министра. Примерно в то же время помощником министра экономического развития

и торговли была назначена генерал-майор Марина Николаевна Овсянникова, работавшая до этого директором кадрового департамента Минэкономразвития.

С созданием РосОЭЗ в мае-августе 2005 года руководителем РосОЭЗ был назначен Ю. Н. Жданов, а заместителем руководителя — М. Н. Овсянникова.

13 сентября 2005 года Правительство РФ утвердило положение о проведении конкурса по отбору заявок на создание особых экономических зон, а сам конкурс был объявлен приказом Минэкономразвития днем позже.

Региональные команды проекта создания особых экономических зон формировались в разных регионах по-разному. В Томске, Липецкой области и Татарстане органы местного самоуправления заметного участия в подготовке и реализации проектов не принимали — это были проекты команд соответствующих субъектов РФ.

Близкая к этому ситуация была в Санкт-Петербурге, городе федерального подчинения, где функции государственной власти и местного самоуправления практически совмещены. В Москве ОЭЗ, которая теперь называется «Технополис Москва» первоначально называлась ОЭЗ «Зеленоград». Ведущую роль здесь изначально играла команда Московского института электронной техники (МИЭТ) и Зеленоградского инновационно-технологического центра во главе с ректором МИЭТ (теперь руководителем Российского научного фонда) Владимиром Александровичем Беспаловым.

Проект создания ОЭЗ «Дубна» инициировала и реализовывала преимущественно дубненская команда. Мы выполняли почти всю, а порой и всю, работу по формированию проекта, включая подготовку проектов необходимых документов. Конечно, опираясь на поддержку в областном правительстве.

В октябре 2005 года в РосОЭЗ сформировалась команда по управлению технико-внедренческими особыми экономическими зонами. Заместителем руководителя РосОЭЗ по технико-внедренческим ОЭЗ стал основатель одного из первых техно-

парков России – Научного парка МГУ Михаил Викторович Рычев, начальником управления технико-внедренческих ОЭЗ – профессор Геннадий Александрович Сарычев, а его заместителем – Леонид Борисович Водоватов. Впоследствии М. В. Рычева сменил Андрей Станиславович Петрушин.

Сразу после подведения итогов первого конкурса на создание ОЭЗ стали формироваться территориальные управления Федерального агентства по управлению особыми экономическими зонами.

Руководителями территориальных управлений назначались люди с большим опытом административной работы: В. В. Лаврентьев до назначения работал вице-губернатором Липецкой области, Ю. А. Михайлов – директором фонда медицинского страхования Санкт-Петербурга, В. А. Прец – известный в Томске предприниматель и создатель первого в стране технопарка. Самым молодым и, пожалуй, самым продвинутым был руководитель Татарстанского территориального управления Т. Н. Шагивалеев, который возглавляет ОЭЗ «Алабуга» до настоящего времени.

В апреле 2006 года на базе еще советского внешнеторгового объединения «Внешстройимпорт» было создано АО «Особые экономические зоны». В течение 2006 года в местах расположения особых экономических зон создавались дочерние компании, учредителями которых наряду с АО «ОЭЗ» выступили региональные правительства. Доли в уставных капиталах формировались пропорционально обязательствам федерального и регионального бюджетов по финансированию создания инфраструктуры особых экономических зон. Уставной капитал АО «ОЭЗ» на 100% формировался Правительством РФ и изменялся ежегодно – все средства федерального бюджета на создание инфраструктуры особых экономических зон перечислялись в уставной капитал АО «ОЭЗ». К 2015 году уставной капитал АО «ОЭЗ» составил примерно 131 млрд рублей.

Принципы формирования уставных капиталов дочерних компаний были разные, о чем я уже писал. В Татарстане все вы-



деленные на создание инфраструктуры средства перечислялись в уставной капитал дочерней компании АО «ОЭЗ ППТ Алабуга», в то время как уставной капитал АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» был сформирован на основе разовых взносов суммарно в 0,5 млрд рублей, из которых 70% внесло АО «ОЭЗ», 30% – правительство Московской области.

Соответственно, в ОЭЗ «Дубна» почти все объекты инфраструктуры создавались за счет средств АО «ОЭЗ», а функции строительного контроля при возведении таких объектов выполняла дочерняя компания – АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна». Оперативное руководство проектом в период до конца 2009 года осуществляло ТУ РосОЭЗ по Московской области. Сферы финансов, экономики и планирования курировал в ТУ РосОЭЗ Е. Б. Рябов, капитального строительства – А. Н. Попов. Вопросы координации действий федеральных, региональных и местных властей, других заинтересованных организаций решались на регулярно проводившихся заседаниях Наблюдательного совета, возглавлял который зампред правительства Московской области П. Д. Кацыв. Подготовку документов к заседаниям Наблюдательного совета контролировал Н. В. Николаев, советник П. Д. Кацыва. Дополнительно раз в две недели первый зампред правительства Московской области А. В. Горностаев совместно с гендиректором АО «ОЭЗ» С. И. Левкиным проводили оперативные совещания по вопросам строительства объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна».

В сентябре 2006 года из РосОЭЗ уволился первый руководитель Ю. Н. Жданов. После года с небольшой работы по руководству РосОЭЗ Ю. Н. Жданов оставил немалое и хорошо проработанное наследство – более тридцати изданных подзаконных актов, регламентирующих различные аспекты функционирования и развития особых экономических зон. С назначением на должность руководителя РосОЭЗ М. В. Мишустина стиль управления стал более жестким и динамичным. Динамизма в работе добавило и назначение в АО «ОЭЗ» Сергея Ивановича Левкина. Хорошую основу для разворачивания

строительства объектов инфраструктуры в этот период создавал и проектный задел, подготовленный нами при активном участии зам. министра строительства области С. Г. Шутова.

Для нас схема управления 2006–08 годов была весьма благоприятной. Основные рычаги управления – на федеральном уровне, но при этом – взаимное уважительное отношение и конструктивное взаимодействие федеральных и региональных руководителей. На первой же встрече после своего назначения М. В. Мишустин спросил у меня, кто конкретно в области отвечает за ОЭЗ. Я назвал троих – П. Д. Кацыва, А. В. Горностаева и зампреда правительства, курирующего в то время земельные и имущественные вопросы, И. О. Пархоменко.

Уже через неделю я присутствовал на встрече М. В. Мишустина с тремя названными руководителями. Разговор был простой: давайте друг другу помогать в решении вопросов по созданию ОЭЗ в Дубне. Воспринят такой подход был очень хорошо. Практически любой вопрос, если его вообще можно было решить, после этого решался просто по телефону. И на федеральном уровне через М. В. Мишустина вопросы решались очень оперативно. Вспоминаю ситуацию, когда готовилось постановление федерального правительства о включении в госпрограмму реконструкции Дмитровского шоссе. Узнав, что Минтранс не согласовывает эту позицию, я отправился к М. В. Мишустину. Тот, выслушав меня, позвонил Г. О. Грефу. Я поблагодарил и намеревался уйти. Михаил Владимирович, однако, сказал, что нужно подождать ответа. Минут через десять перезвонил Г. О. Греф и сообщил, что вопрос с Минтранспорта согласован...

Осенью 2007 года Г. О. Грефа на посту министра экономического развития сменила Э. С. Набиуллина. В январе 2008 года М. В. Мишустин пригласил меня для сообщения о своем намерении в марте уйти из РосОЭЗ. Тогда среди четырех технико-внедренческих ОЭЗ наша развивалась наиболее динамично. Поговорили о преемнике Михаила Владимировича, о мерах поддержки

ОЭЗ «Дубна» в оставшиеся до смены руководства агентства два месяца, о перспективах развития отдельных технико-внедренческих зон. По последнему из вопросов сошлись, что наилучшие перспективы у Санкт-Петербурга (по человеческим ресурсам, потенциалу науки, образования, высокотехнологичных отраслей у Дубны, конечно, впереди было больше препятствий, чем у Питера). Правда к моменту написания этих строк ОЭЗ в Питере нас пока не догнала...

В феврале 2008 года на последнем из заседаний Экспертного совета с участием М. В. Мишустина присутствовала и новый министр Э. С. Набиуллина. По старшинству должности заседание должна была вести Эльвира Сахипзадовна, тем не менее, командовал М. В. Мишустин – было отчетливо видно, что в этой паре реально старший всё же он...

С марта 2008 года Федеральное агентство по управлению особыми экономическими зонами возглавил А. А. Алпатов. Некоторое время мы продолжали развитие в ранее набранном темпе: у АО «ОЭЗ» был запас средств, а у нас существовал проектный задел и отработанный механизм организации строительства. Вновь возникающие вопросы, однако, решения не находили. Напротив, по инициативе А. А. Алпатова началась проработка перераспределения средств между технико-внедренческими и вновь создаваемыми туристическими ОЭЗ – ввиду объявленного новым руководителем табу на новые заявки для финансирования инфраструктуры туристических зон.

Летом 2009 года А. А. Алпатов все-таки сломал вполне работоспособный механизм организации строительства в ОЭЗ «Дубна», неожиданно и без объявления причин уволив с должности гендиректора АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» Сергея Ивановича Левкина. Накануне этого события, в пятницу, А. А. Алпатов и С. И. Левкин в Дубне проводили совещание по вопросам развития нашей ОЭЗ. После совещания В. Э. Прох организовал прогулку на небольшом катере по Волге. Настроение у всех было приподнятое. И уж точно не было намека на какую-то напряженность в отношениях руководителей.

Двумя днями позже, в понедельник, я приехал к девяти утра на традиционное ежемесячное оперативное совещание у руководителя РосОЭЗ на Овчинниковской набережной в Москве. А. А. Алпатов явился на совещание примерно с 20-минутной задержкой и сразу сообщил, что только что подписал приказ об увольнении С. И. Левкина. Как я понимаю, этот шаг мало того, что не был основан ни на оценке деятельности АО «ОЭЗ», ни на оценке деловых качеств С. И. Левкина, так еще и шел вразрез с позицией Минэкономразвития.

В ответ Минэкономразвития стало готовить распоряжение Президента об упразднении РосОЭЗ. В сентябре 2009 года министр Э. С. Набиуллина посетила Дубну для ознакомления с деятельностью ОЭЗ «Дубна» и проведения совещания. После совещания мы с директором ОИЯИ А. Н. Сисакяном поговорили с Э. С. Набиуллиной о планируемых изменениях в системе управления особыми экономическими зонами. А. Н. Сисакян аргументированно и очень настойчиво просил не разрушать сложившуюся систему управления. Говорил о том, что система работает эффективно: быстро строятся объекты инфраструктуры, в ОЭЗ приходят интересные резиденты, а разрушение существующей системы управления без построенной иной системы неминуемо приведет к потере темпа развития. Ответ был: «Я уже приняла решение...» Оставалось только заниматься анализом того, какое из слов в этой фразе ключевое.

А были ведь у министра и другие, не столь разрушительные выходы. Самое простое – заменить руководителя агентства. Сложнее – одновременно со сменой руководителя запустить процесс перестройки системы управления с упразднением агентства на завершающей фазе такой перестройки...

\*\*\*

Остановлюсь чуть более подробно на последствиях ликвидации РосОЭЗ для всей системы управления особыми экономическими зонами на примере Дубны.

В соответствии с перечнем объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна», к этому времени велось проектирование и строительство 33 объектов. За 3 года (с 2007 по 2010) спроектировано и построено объектов инфраструктуры на общую сумму 6,9 млрд рублей. До завершения работ по созданию инфраструктуры первых двух очередей участка 1 и всего участка 2 оставалось освоить чуть более 10 млрд рублей. Набранный темп выполнения строительно-монтажных работ: чуть более 2 млрд рублей в год – позволял обеспечить темп развития инфраструктуры, опережающий потребности резидентов.

В следующие 7 лет на строительстве объектов инфраструктуры было освоено 4,7 млрд рублей – среднегодовой темп работ снизился примерно втрое. Причина заключалась не только в преобразовании структуры управления, но и в кадрах: с января 2010 года гендиректором АО «ОЭЗ» вместо профессионального строителя С. И. Левкина был назначен выпускник экономического факультета РУДН инвестиционный банкир И. В. Косов. И вот находящийся в Москве инвестиционный банкир оказался заказчиком трех десятков объектов в сотне километров от своего кабинета в Дубне.

А разбросанных по всей стране особых экономических зон к этому времени уже было 13. А капитальное строительство – такая отрасль, которая требует постоянного участия и внимательного отношения первых лиц...

Впрочем, кадровый маневр с инвестиционным банкиром, предпринятый командой Э. С. Набиуллиной, был хотя и вреден для дела, но понятен. АО «ОЭЗ» и ее дочерние компании до ликвидации РосОЭЗ исполняли на местах функции большого и квалифицированного строительного заказчика. В целом руководство процессом создания особых экономических зон выполняла вертикаль «Минэкономразвития – РосОЭЗ – территориальные управления РосОЭЗ» в координации с региональными и коегде – местными властями. Это касалось нормативных документов формирования облика каждой ОЭЗ, перспектив развития, инженерного оснащения и транспортной доступности, привле-

чения резидентов и создания благоприятных условий для их деятельности, вопросов землепользования, таможенных режимов и многого другого.

С ликвидацией РосОЭЗ профильный департамент Минэкономразвития мог оставить за собой лишь небольшую часть из этих вопросов – преимущественно нормативное регулирование и экспертизу заявок на получение статуса резидента. Все другие вопросы следовало передать АО «ОЭЗ» и ее дочерним компаниям, превратив их из строительных заказчиков в полноценные управляющие компании. Поскольку это делали быстро, получилось «как всегда» – АО «ОЭЗ», перестав быть квалифицированным строительным заказчиком, так и не стала полноценной управляющей компанией. С учетом взглядов И. В. Косова, может быть, это было и к лучшему.

7 июля 2010 года газета «Коммерсант» опубликовала интервью под заголовком *Гендиректор ОАО «ОЭЗ» Игорь Косов: «Единственным преимуществом России является рынок сбыта»*. Эта вынесенная в заголовок фраза была сказана в отношении промышленно-производственных зон, но в целом отражала стратегию АО «ОЭЗ» под руководством И. В. Косова, направленную на привлечение в качестве резидентов ОЭЗ крупных иностранных компаний. Отечественные высокотехнологичные компании оказывались за рамками интересов новой управляющей компании.

Вот цитата И. В. Косова из того же интервью: «Когда мы решаем, каким образом будем привлекать инвесторов, мы четко понимаем, что наши ОЭЗ борются за капитал, за инвестиции на глобальном уровне. Если мы говорим про компании, которые занимаются технологическими разработками, они сравнивают условия, которые созданы в развитых странах – Финляндии, Швеции, Германии, США. И, конечно, при сравнении, выбор делается не в пользу России».

В отношении иностранных компаний это правильно сказано. Но вот только при этом куда-то исчезла основная цель создания отечественных ОЭЗ: снизить административные барьеры и из-

держки для российских высокотехнологичных компаний, под-  
нять их конкурентоспособность...

Было понятно, что сделаны весьма неаккуратные шаги, прак-  
тически разрушившие первоначальную систему управления  
ОЭЗ. Похоже, главные лицом, от которого на какой-то период те-  
перь зависела судьба развития ОЭЗ «Дубна», стал именно  
И. В. Косов. Говорить стало не с кем: Федерального агентства  
не было, а министр Э. С. Набиуллина нам ясно сказала, что «уже  
приняла решение». Договорились о разговоре с И. В. Косовым.  
Предложил в Дубне объединить кадровый потенциал территори-  
ального управления и дочерней компании. Пробовал расска-  
зать, кто и чем занимался до этого. Моего собеседника это вовсе  
не интересовало. Похоже, он тоже «уже принял решение».

Примерно в это время председателем Наблюдательного со-  
вета ОЭЗ «Дубна» вместо П. Д. Кацыва стал новый зампред пра-  
вительства Московской области Д. А. Большаков. Договорились  
с Дмитрием Александровичем в связи с фактическим провалом  
системы управления усилить роль Наблюдательного совета ОЭЗ  
«Дубна». Меня назначили ответственным секретарем Наблюда-  
тельного совета. Обратились к губернатору Б. В. Громову  
с просьбой разрешить администрации Дубны сформировать сек-  
ретариат Наблюдательного совета. Губернатор разрешил допол-  
нительно ввести в штат администрации города семь штатных  
единиц. Я также получил право вести переписку от имени На-  
блюдательного совета. Благодаря этому в течение следующих 3  
–4 лет удавалось в какой-то степени сохранить механизмы  
управления, привлечения и поддержки резидентов.

И. В. Косов пробыл в должности руководителя АО «ОЭЗ»  
чуть больше года. На момент его увольнения на депозитных  
счетах АО «ОЭЗ» скопилось 40 млрд рублей, выделенных  
из федерального бюджета на создание инфраструктуры особых  
экономических зон, но не вложенных в строительство. При  
средней ставке рефинансирования (ключевой ставке) Центро-  
банка в 2010 году в 8% годовой депозитный доход от разме-  
щения такой суммы составлял более 3 млрд рублей. Формаль-

но это уже были не бюджетные, а собственные средства АО «ОЭЗ»...

Ситуация с неосвоенными деньгами и депозитами в АО «ОЭЗ» мне напомнила о давней истории времен моей первой работы в НИИ «Атолл». Работа эта была связана с установкой протяженных гидроакустических систем на дне Баренцева моря. Центр управления этими системами располагался в поселке Белушья Губа на южном побережье архипелага Новая Земля. Основными нашими средствами передвижения были три кабельные судна финской постройки – «Зея», «Яна» и «Ингури». За нахождение в северных широтах экипажам судов устанавливались коэффициенты к зарплате. При пребывании в бухте Белушья Губа коэффициент был 1,7, то есть на 70% выше обычно начисляемой зарплаты. Зайти в Белушью Губу было легко, а вот уйти оттуда всё время что-то мешало. То появлялось штормовое предупреждение, потом обнаруживалась поломка судна, без устранения которой идти в открытое море нельзя, потом вдруг без предупреждения и вправду начинало штормить. И так далее. И каждый день простоя приносил дополнительно к зарплате членам экипажа кабельного судна 70%. Почему я об этом вспомнил? У АО «ОЭЗ» сложился похожий стимул: чем меньше строишь, тем больше депозитный доход...

После ухода И. В. Косова и до ликвидации АО «ОЭЗ» в 2023 году сменилось еще четыре гендиректора. При этом в период с 2011 до 2014 года предпринимались попытки выстроить АО «ОЭЗ» действительно как управляющую компанию. Наиболее серьезную из таких попыток предпринимал руководивший АО «ОЭЗ» с 2011 по 2013 год бывший директор департамента инвестиционной политики и частно-государственного партнерства Минэкономразвития Олег Анатольевич Костин. Но когда следующим гендиректором назначили бывшего руководителя несостоявшийся туристической ОЭЗ на Куршской косе М. С. Трушко, стало ясно, что АО «ОЭЗ» движется к своему финалу и управляющей компанией она уже вряд ли когда-то сможет стать.



Ситуацию изменил назначенный в конце июня 2013 года на должность зам. министра экономического развития выходец из Питера опытный управленец Е. И. Елин, предложивший передать основные функции по управлению особыми экономическими зонами субъектам Российской Федерации. При этом предполагалось нормотворческую деятельность и выработку государственной политики развития ОЭЗ сохранить за Минэкономразвития, АО «ОЭЗ» ликвидировать, принадлежащие АО «ОЭЗ» акции дочерних компаний передать субъектам РФ, а сами эти компании в полном объеме наделить правами управляющих компаний. Кроме того – передать субъектам РФ функции по присвоению и лишению статуса резидента ОЭЗ, а также функции по формированию и организации деятельности экспертных и наблюдательных советов.

Незадолго до этой реформы в команде правительства Московской области появились Д. П. Буцаев (вначале министр инвестиций и инноваций, позже зампред правительства) и его заместитель В. В. Хромов. Эти двое вновь сделали правительство Московской области сначала активным, а затем и главным действующим лицом проекта создания ОЭЗ «Дубна». Существенно способствовало этому и назначение в конце 2014 года на должность руководителя АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна», теперь уже как управляющей компании ОЭЗ, Антона Владимировича Афанасьева. Инициатива о передаче функций управления особыми экономическими зонами субъектам РФ, выдвинутая Е. И. Елиным, наряду с приходом к управлению Д. П. Буцаева, В. В. Хромова и А. В. Афанасьева, позволили преодолеть пятилетний период «смутного времени» в развитии ОЭЗ «Дубна», начало которому было положено решением Э. С. Набиуллиной о ликвидации РосОЭЗ.

### ***Финансирование создания инфраструктуры***

Еще раз о важных решениях, определивших схему финансирования создания инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» за счет бюджетов:

– заместитель председателя правительства Московской области П. Д. Кацыв договорился с Минэкономразвития о пропорциях финансирования: 70% из федерального бюджета, 30% из областного;

– министр финансов области А. В. Кузнецов настоял на выделении в составе областных 30% доли муниципалитета Дубны – 12,3%;

– на федеральном уровне Президент В. В. Путин по предложению министра финансов А. Л. Кудрина дал согласие на то, чтобы предназначенные для финансирования создания инфраструктуры средства федерального бюджета направлялись в уставной капитал АО «ОЭЗ», 100% акций которого принадлежали Правительству РФ;

– в Дубне было создано дочернее акционерное общество, с уставным капиталом 500 млн рублей, 70% в котором принадлежало АО «ОЭЗ», 30% – правительству Московской области.

Почти весь 2006 год ушел на создание механизма финансирования инфраструктуры особых экономических зон. В течение 2006 года за счет средств федерального бюджета были профинансированы лишь разработки проекта строительства защитной дамбы района Российского центра программирования – в сумме чуть более 6 млн рублей. Из областного бюджета и бюджета Дубны в 2006 году финансировались проектирование инновационно-технологический центра, улично-дорожной сети на участке 1, проект реконструкции улиц Жуковского и Макаренко, проекты учебного корпуса №5 университета «Дубна», средней школы, начальные этапы строительства физкультурно-оздоровительного комплекса и общежитий на улице Университетской, а также проекты мостового перехода через реку Волгу, реконструкции поликлиники горбольницы, нового лечебного корпуса, инженерных сетей первой и второй очередей участка 1 ОЭЗ.

Всего за 2006 год финансирование составило около 300 млн рублей, из которых 164 млн пошли на строительство физкультурно-оздоровительного комплекса.

В ноябре 2006 года после продолжительных попыток поиска согласия по финансированию объектов социальной инфраструктуры и участков улично-дорожной сети, расположенных за территорией ОЭЗ, были подписаны план обустройства и материально-технического оснащения и первая редакция перечня объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна». Дополнительное соглашение, утверждающее план и перечень, подписали министр Г. О. Греф (от имени Правительства РФ), губернатор Б. В. Громов и глава Дубны В. Э. Прох.

Планом обустройства предусматривались капитальные вложения в общем объеме 28,8 млрд рублей, в том числе за счет бюджетов всех уровней – 7,8 млрд рублей, в составе которых 5,5 млрд – из федерального бюджета, 1,4 млрд – из областного и 948 млн рублей – из городского. Этот план и в несколько измененном виде перечень объектов инфраструктуры осуществлялись в период примерно до 2020 года. Ушло на создание инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» бюджетных средств в общем объеме примерно 15 млрд рублей. Для сравнения нужно принять во внимание инфляцию...

В первоначальной редакции Закона об особых экономических зонах значилось, что каждый объект инфраструктуры будет создаваться за счет долевого финансирования средств бюджетов разных уровней. Поэтому предусматривалось, что соглашением о создании ОЭЗ, должны быть определены в каждом объекте размеры долей, принадлежащих РФ, субъекту РФ и муниципалитету, а также порядок эксплуатации и содержания таких объектов в период существования ОЭЗ и порядок распоряжения ими после завершения срока ее существования.

После обсуждений в РосОЭЗ решили так не делать, понимая, какие трудности может повлечь за собой использование такой схемы. Проще всего эта проблема решалась в тех ОЭЗ, где весь объем финансирования объектов инфраструктуры обеспечивался за счет средств уставного капитала дочерней компании, как это было сделано, например, в ОЭЗ «Алабуга» в Татарстане.

В Дубне было по-иному: объекты, построенные за счет средств дочерней компании (в рамках уставного капитала в 500 млн рублей) являются собственностью дочерней компании, объекты, профинансированные за счет средств АО «ОЭЗ» – собственностью АО «ОЭЗ». Московская область исполняла свои обязательства по долевному финансированию объектов инфраструктуры ОЭЗ через субсидирование бюджета Дубны (но преимущественно, в счет исполнения областной части обязательств). Таким образом, за счет как областной, так и муниципальной долей в обязательствах по финансированию формировалась муниципальная собственность Дубны.

Впоследствии, в процессе ликвидации АО «ОЭЗ», введенные в эксплуатацию и незавершенные строительством объекты инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» были безвозмездно переданы в собственность Московской области, и далее – в уставной капитал управляющей компании АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна».

Отчасти препятствовало формированию полной собственности на каждый из объектов инфраструктуры АО «ОЭЗ» то, что проекты большинства объектов были выполнены по заказам и за счет средств бюджета Дубны. Чтобы решить эту проблему, АО «ОЭЗ» купило у администрации города проектно-сметную документацию объектов, строительство которых велось за счет средств федерального бюджета.

С 2008 года начали проявляться диспропорции в исполнении обязательств по финансированию объектов инфраструктуры ОЭЗ. К концу 2008 года 80% потраченных средств было профинансировано из федерального бюджета (из уставного капитала АО «ОЭЗ»). К концу 2009 года из общего объема 7,1 млрд рублей на долю федерального бюджета уже приходилось 5,9 млрд, то есть 83%, тогда как в соответствии с соглашением о создании ОЭЗ «Дубна» федеральная доля должна была составлять 70%.

На фоне изменений в системе управления особыми экономическими зонами это становилось проблемой. Минфин Московской области считал необходимым соблюдение договорных пропорций в обязательствах финансирования между областью

и Дубной. Дубна к этому времени обязательства могла исполнять только в случае планирования и учета таких расходов в составе консолидированного бюджета Московской области.

Времена, когда в бюджетах городов Подмосковья были средства на развитие, прошли. С 2000 по 2008 год, еще в бытность министром финансов области нынешнего заключенного Алексея Викторовича Кузнецова все средства на развитие были централизованы и стали распределяться через областные государственные программы. После этого у муниципалитетов Подмосковья оставался еще неучтенный в бюджетах источник: средства от инвестконтрактов на строительство жилья. Со временем и эти средства по решению правительства Московской области стали учитываться в составе доходов бюджета. Незначительными стали и суммы, выделяемые из федерального бюджета на развитие наукоградов.

Помимо прочего, у большинства муниципальных образований, в том числе у Дубны, к этому времени сложилась заметная кредиторская задолженность. С приходом на должность зам. министра финансов Московской области в 2011 году Натальи Александровны Масленкиной, эта проблема не просто обострилась, но стала нерешаемой. Можно было только вспоминать о возможностях М. В. Мишустина договариваться с руководством областного правительства. Кое-что пытался сделать Д. А. Большаков. Не просто пытался, но и договаривался. Но эти договоренности не срабатывали на фоне неиссякаемых возможностей областного Минфина писать замечания на проекты перечней объектов инфраструктуры на очередной финансовый год. Четыре года согласование перечней продолжалось в течение каждого из них, Минфин визировал перечень где-то в канун католического Рождества или чуть ранее, но времени на издание постановления правительства области и подписания в Минэкономразвития уже не оставалось. Проводилось много совещаний, достигались какие-то договоренности, но в конце очередного года всё заканчивалось тем же.

В конце концов губернатор Б. В. Громов дал поручение найти решение по этому вопросу вице-губернатору области Кон-

стантину Вячеславовичу Седову. По результатам совещания К. В. Седов принял решение с поручением в адрес администрации Дубны передать в собственность Московской области земельные участки, рыночная стоимость которых примерно должна была соответствовать невыполненным обязательствам бюджета Дубны по финансированию объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна», что составляло к тому времени примерно 1,5 млрд рублей.

В пояснение принятого решения было сказано, что ко всем муниципалитетам – равный подход. И если какому-то из муниципалитетов нужны субсидии сверх общих нормативов, нужно создать основание в виде передачи каких-либо активов в областную собственность. Во исполнение поручения вице-губернатора посмотреть возможные варианты планируемых к передаче в областную собственность земельных участков в Дубну приехал министр имущественных отношений Московской области Валентин Михайлович Витринский.

Существовало ограничение: могли быть переданы только земельные участки, назначение которых соответствовало полномочиям правительства области. В результате были подобраны 6 земельных участков рекреационного назначения общей площадью примерно 160 га. Проведенную администрацией города оценку рыночной стоимости – примерно 1.6 млрд рублей – согласовало Минимущество Московской области. Все эти земельные участки находились в неразграниченной государственной собственности. Для передачи их необходимо было оформить в муниципальную собственность, что и было выполнено.

Проблемы возникли при обсуждении вопроса в Совете депутатов – не все были согласны с предложенным решением. Читал внимательно протокол совещания у вице-губернатора К. В. Седова. Там говорилось и о передаче земельных участков, и о субсидии, но без взаимосвязи между этими вопросами. Негативная оценка решения о передаче земельных участков в областную собственность была дана также в ряде публикаций в городской прессе. Хотя и не сразу, но большинством в Совете

депутатов решение о передаче земельных участков в собственность Московской области было всё же принято. Не помогло...

Сменилось, причем дважды в короткий срок, правительство Московской области. В октябре 2012 года К. В. Седов был назначен главой Росфиннадзора, и вскоре неожиданно умер. С должности министра имущественных отношений ушел В. М. Витринский, а Д. А. Большаков – с должности зампреда областного правительства. В 2013 году вместо планирования обещанной субсидии бюджету Дубны областной Минфин решил сделать повторную оценку переданных Дубной в областную собственность земельных участков. Провели конкурс на привлечение оценщика. Конкурс выиграла компания, предложившая выполнить оценку за отрицательную цену, то есть за право выполнения работ компания обязалась доплатить в областную бюджет. В результате новой оценки рыночная стоимость переданных в областную собственность земельных участков снизилась с первичных 1,6 млрд до примерно 300 млн рублей. Сразу после проведения оценки фирма-оценщик была ликвидирована. Триста миллионов рублей примерно были равны сумме, ранее предоставленной областью в виде субсидий городскому бюджету Дубны для выполнения городской части обязательств по созданию инфраструктуры ОЭЗ. Думаю, комментарии не требуются.

Ситуация все-таки была выправлена, прежде всего благодаря министру инвестиций и инноваций Д. П. Буцаеву. И одновременно благодаря реформе, которую затеял зам. министра экономического развития Е. И. Елин.

7 июля 2016 года в связи с передачей функций по управлению ОЭЗ субъектам РФ федеральное правительство приняло постановление о порядке оценки эффективности финансирования особых экономических зон. Документом впервые предусматривалась материальная ответственность субъектов РФ за достижение показателей эффективности ОЭЗ. Общий смысл постановления: каждый регион в случае, если не достигнут заданный уровень показателей эффективности функционирова-

ния ОЭЗ, возвращает в федеральный бюджет полностью или частично (в зависимости от уровня достижения плановых показателей) средства, вложенные в развитие инфраструктуры ОЭЗ из федерального бюджета.

Среди оцениваемых показателей были: количество резидентов, количество созданных рабочих мест, объем частных инвестиций, суммарная выручка резидентов, объем экспорта продукции, соотношения плановых и фактических значений средств федерального, регионального и местного бюджетов, экономические показатели деятельности управляющей компании, объем платежей резидентов в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды, количество введенных в эксплуатацию объектов инфраструктуры, доли используемых площадей земельных участков на территории ОЭЗ и мощностей объектов инженерной инфраструктуры.

В постановлении были названы контрольные годы, по результатам которых оценивается эффективность ОЭЗ и принимаются решения о применении санкций к регионам, где показатели эффективности ниже плановых.

Ситуация была доложена губернатору А. Ю. Воробьеву: в случае, если в 2018 году не будут введены в эксплуатацию объекты, строительство которых входит в число обязательств Московской области, из областного в федеральный бюджет придется перечислить 3 млрд рублей. Задолженность бюджетов области и Дубны по исполнению обязательств по созданию инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» к этому времени составляла ту же сумму. Еще некоторое время Д. П. Буцаев обсуждал с областным Минфином ситуацию с необходимостью субсидирования бюджета Дубны из областного бюджета для полного исполнения обязательств по созданию инфраструктуры ОЭЗ. В итоге губернатор принял решение о полном выполнении обязательств и города, и области за счет областного бюджета. Многолетний спор об исполнении Дубной своих обязательств таким образом был завершён. О том, как выполнялась эта часть областных и городских обязательств — позже, но обязательства были выполнены.



И вот наступил момент, когда ни у области, ни у федерального центра не было каких-либо обязательств по финансированию создания инфраструктуры ОЭЗ. А. В. Афанасьев при этом перешел к тактике договоренностей с областным правительством о выделении дополнительных средств на недостроенные объекты и на обустройство вновь присоединенных к ОЭЗ земельных участков. Кроме того, несколько сотен миллионов рублей со счетов АО «ОЭЗ» – доходы от размещения средств на депозитах – были переведены на счет АО «ОЭЗ «Дубна». Казалось, что других путей для развития инфраструктуры больше нет.

Осенью 2018 года мы организовали секцию по вопросам развития особых экономических зон на очередной Всероссийской конференции «Принципы и механизмы формирования национальной инновационной системы» (такие конференции мы проводили фактически ежегодно). И среди других вопросов представители управляющей компании ОЭЗ из Санкт-Петербурга предложили включить в резолюцию по результатам работы секции обращение в Минэкономразвития о механизме финансирования дальнейших работ по созданию инфраструктуры ОЭЗ за счет средств федерального бюджета.

Логика в этом предложении была, ведь проект изначально финансировался с привлечением средств федерального бюджета. Не было, правда, веры в то, что такое обращение может чем-то помочь в решении этого важного вопроса. Тем не менее, я включил это обращение в текст резолюции. Из Минэкономразвития довольно скоро пришел ответ, что наша резолюция в части, касающийся выделения средств на создание инфраструктуры ОЭЗ из федерального бюджета, перенаправлена в федеральный Минфин. Через некоторое время в полученном из Минфина ответе признавалась актуальность поставленного вопроса и сообщалось о намерении Минфина включить механизм финансирования инфраструктуры особых экономических зон в уже действовавшее в то время постановление Правительства РФ, где предусматривалось финансирование инфраструктуры технопарков и индустри-

альных парков. Постановление это было принято в 2014 году и имело номер 1119.

5 марта 2020 года в Постановление 1119 были внесены изменения, предусматривающие возмещение из федерального бюджета 100% затрат региона на создание инфраструктуры особых экономических зон. Главным ответственным за текст Постановления 1119 являлся Минпромторг. Изменения были написаны в стиле почтальона Печкина из Простоквашино: «Я вам посылку принес, но я вам ее не отдам, потому что у вас документов нету». Из текста следовало, что Московская область сможет подать заявку на возмещение затрат только тогда, когда общий объем налоговых платежей в федеральный бюджет превысит расходы федерального бюджета на создание инфраструктуры ОЭЗ. Нам тогда до такого соотношения было далеко.

Получалось, что при расширении территории ОЭЗ возмещение затрат на строительство инфраструктуры присоединенных территорий возможно только после полной окупаемости предыдущих затрат федерального бюджета (через уплату налогов), при том, что функционирование ОЭЗ признается эффективным. В нашем случае это приводило к образованию многолетнего перерыва в создании инфраструктуры разных очередей территории ОЭЗ.

Написал еще одно письмо в Минфин – обратил внимание на нелогичность установленных правил. Получил ответ за подписью зам. министра финансов, в котором признавался справедливым мой вывод о нелогичности и сообщалось о намерении Минфина в следующем цикле согласований внести в Постановление 1119 изменения, по возможности исправляющие эту ситуацию. Видимо, возможность нашлась: 30 августа 2021 года были внесены изменения, позволившие правительству Московской области заявить возмещение из федерального бюджета средств, потраченных на создание инфраструктуры ОЭЗ «Дубна». Совместно с зам. гендиректора АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» Викторией Борисовной Халимендик и ее коллегами мы подготовили заявку на возмещение. В 2023 году была получена первая сумма воз-

мещения, примерно 1 млрд рублей, в 2024 году управляющая компания уже без моего участия подготовила заявку на следующее возмещение в объеме около 2 млрд рублей.

### ***Законодательство***

С момента принятия первоначальной версии Закона об ОЭЗ в июле 2005 года изменения в этот закон вносились около тридцати раз. В основном они касались расширения сферы применения Закона, либерализации требований к созданию ОЭЗ и осуществлению деятельности на их территории.

Кратко перечислю наиболее важные изменения:

- к двум типам ОЭЗ, промышленно-производственным и технико-внедренческим, добавились туристско-рекреационные и портовые;
- увеличен предельный размер территорий ОЭЗ: в промышленно-производственных с 20 до 60 квадратных километров, в технико-внедренческих с 2 до 6 квадратных километров;
- стало возможным включить в границы территории ОЭЗ земельные участки, находящиеся в частной собственности;
- отменено требование о создании ОЭЗ по результатам конкурса, введен заявительный порядок;
- появилась возможность передавать функции по управлению ОЭЗ региону или управляющей компании;
- появилась возможность создания ОЭЗ на территории нескольких муниципальных образований внутри одного региона;
- определен порядок и критерии, при исполнении которых площадь ОЭЗ может быть увеличена;
- срок существования ОЭЗ увеличен с 20 до 49 лет;
- упрощен порядок подготовки и рассмотрения заявок на получение статуса резидента ОЭЗ – вместо бизнес-плана претендент теперь должен подготовить паспорт инвестиционного проекта, исключены положения о рассмотрении материалов заявки претендента Наблюдательным советом (что и ранее было не обязательно) и Экспертным советом;

- формирование Наблюдательного и Экспертного советов ОЭЗ больше не является обязательным требованием;
- на территории технико-внедренческих ОЭЗ разрешено вести промышленно-производственную деятельность.

За прошедшие годы существенно изменена структура предоставляемых резидентам технико-внедренческих ОЭЗ льгот по уплате страховых взносов и существенно повышен уровень льгот, предоставляемых резидентам ОЭЗ «Дубна» по налогу на прибыль. В первом случае были внесены изменения в федеральный налоговый кодекс.

С 2018 года для резидентов технико-внедренческих ОЭЗ установлены общеприменимые ставки страховых взносов, за исключением резидентов, ведущих деятельность в сфере информационных технологий. Некоторая польза в этой части для резидентов технико-внедренческой или промышленно-производственной ОЭЗ все же сохранилась, поскольку в статусе резидента IT-компания для получения льгот не должна проходить государственную аккредитацию.

С марта 2016 года законом Московской области изменены льготы, предоставляемые резидентам ОЭЗ по налогу на прибыль в части, зачисляемой в областной бюджет (17 из 20%) в следующих размерах: первые 8 лет – 0%, в 9-14-й годы – 5%, в оставшийся период до завершения срока существования ОЭЗ – 13,5%. Прежняя льгота предусматривала снижение ставки по налогу на прибыль 4% в течение 5 лет, начиная с февраля 2006 года.

Снижение льгот по страховым взносам с практически одновременным существенным увеличением льгот по налогу на прибыль, суммарно отрицательно влияет на структуру видов деятельности, осуществляемых в ОЭЗ «Дубна».

Общий пакет применяемых льгот и преференций сейчас выглядит так: льготы по налогу на прибыль в приведенных выше размерах, 10-летнее освобождение от налога на имущество, 5-летнее освобождение от налога на землю и транспортного нало-

га, возможность использовать режим свободной таможенной зоны. В преобладающем большинстве случаев такие льготы могут использовать компании, занимающиеся материальным производством. Практически применяемый в настоящее время пакет налоговых льгот для резидентов технико-внедренческих ОЭЗ в малой степени стимулирует ведение деятельности в сферах разработок, исследований и инжиниринга.

Неоднократно велись на эту тему переговоры с профильными ведомствами. Неоднократно на эту тему в Правительство РФ обращались то Минэкономразвития, то депутаты Госдумы. Положительного решения до настоящего времени нет. В качестве альтернативы АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» обращалось в правительство Московской области с предложением снизить ставку налога для компаний, ведущих разработки, исследования и деятельность в сфере инжиниринга в технико-внедренческой ОЭЗ и применяющих упрощенную систему налогообложения. Получен отрицательный ответ.

Теперь – об изменении требований, ограничивающих осуществление деятельности на территориях особых экономических зон.

В первоначальной редакции Закона об ОЭЗ резидент технико-внедренческой зоны имел право вести деятельность по созданию научно-технической продукции, изготовлению опытных образцов и опытных партий такой продукции, созданию программных продуктов, систем сбора, хранения и передачи данных, систем распределенных вычислений и оказанию услуг по внедрению и обслуживанию таких продуктов и систем. В декабре 2009 года были внесены изменения, предусматривающие возможность производства на территории технико-внедренческих ОЭЗ научно-технической продукции, включенной в Перечень приоритетных направлений развития науки, технологий и техники или в Перечень критических технологий Российской Федерации. Такие перечни были утверждены Указом Президента РФ в 2011 году, а до этого можно было руководствоваться Пе-

речнем технологий, утвержденным Правительством РФ в 2008 году.

В июне 2017 года в технико-внедренческих ОЭЗ разрешили осуществлять промышленно-производственную деятельность без ограничений по уровню применяемых технологий. При этом производство продукции по соглашению об осуществлении технико-внедренческой деятельности позволялось только в случае соответствия такой продукции Перечню приоритетных направлений развития науки, технологий и техники или Перечню критических технологий.

Такое сочетание требований закона выглядело как явная ошибка. Конечно, нужно было применять требования по уровню технологий и к промышленно-производственной деятельности на территории технико-внедренческих ОЭЗ. Поехал обсудить эту тему к зам. директора профильного департамента Минэкономразвития Т. И. Балмышевой. Согласились с необходимостью при следующем внесении изменений в Закон об ОЭЗ эту ошибку исправить. Не получилось – в связи со сменой руководства департамента. В следующий раз, казалось, достиг соглашения о необходимости поправить требования со следующим зам. директора департамента регионального развития Минэкономразвития Э. А. Ахмеевой. И на этот раз не получилось – формулировка просуществовала в неизменном виде до августа 2023 года.

Разработанный в начале 2020 года новый проект Закона об ОЭЗ имел революционный характер. Промышленно-производственные, технико-внедренческие и туристско-рекреационные зоны предлагалось объединить в единый тип ОЭЗ. В первоначальной редакции законопроекта предельный размер ОЭЗ устанавливался не в квадратных километрах, а в процентах (1,5%) от территории соответствующего региона. Например, на территории Красноярского края такое ограничение позволило создать ОЭЗ площадью 35 тысяч квадратных километров, на территории Тверской области – 1260 квадратных километров. Похоже, уроки неудачного создания преференци-

альных территорий начала 90-х напроць забыты разработчиками.

Законопроект был выложен для обсуждения на сайте правовой информации [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru). Мы написали множество замечаний, многие из которых разработчики учли. В частности, проценты территории субъекта РФ превратились в 60 (для промышленных) и 6 (для внедренческих) квадратных километров. Затем разработчики предложили вариант, вновь отделяющий туристско-рекреационные зоны от объединенного типа промышленно-производственных и технико-внедренческих ОЭЗ. И снова переписка.

Осенью 2022 года законопроект всё еще не был принят, и мы решили обсудить ситуацию с объединением двух типов зон в один. На очередной Всероссийской конференции депутат Госдумы от Московской области Денис Борисович Кравченко сообщил о том, что решение не объединять промышленно-производственные и технико-внедренческие ОЭЗ, хотя и не оформлено официально, но практически согласовано. Нас такое решение устраивало, но не в полной мере, поскольку из формулировки пропало требование к уровню применяемых технологий как для промышленно-производственной, так и для технико-внедренческой деятельности.

Почему это важно? Деятельность в сфере высоких технологий соответствует исторически сложившемуся профилю города. Высокотехнологичные предприятия требуют преимущественно привлечения персонала с высшим образованием и высокой квалификацией. Плюс вопросы эффективности вложенных средств, и справедливого конкурентного поля. Представьте, сто предприятий в России производят изделия из пластика. А сто первому производителю пластика подводят инженерные сети и дороги за счет бюджетных средств, а также предоставляют налоговые льготы и специальные таможенный режим. Это значит, что государство неэффективно потратило бюджетные средства на обустройство земельного участка, а сто первый производитель изделий из пластика получил необоснованные

конкурентные преимущества перед сотней аналогичных предприятий, обустроивших такие же производства вне границ ОЭЗ. Такая политика может быть оправданной, если льготы предоставляются в регионах, где инвесторов в промышленное производство без режима ОЭЗ привлечь затруднительно.

Думаю, что первоначальная редакция законопроекта, разработанная Минэкономразвития в 2020 году, подразумевала особые экономические зоны как инструмент исключительно регионального развития. В этом смысле вынужденное решение о передаче функций по управлению особыми экономическими зонами регионам имеет свой изъян: регионам с точки зрения исполнения бюджетов выгоднее развивать в ОЭЗ именно производственную деятельность. Такие проекты характеризуются более низким уровнем рисков, а налоговая окупаемость достигается быстрее.

С созданием новых технологий проблем больше. И решаться эти проблемы должны преимущественно в рамках федеральной государственной политики. Так что работа по совершенствованию законодательства об особых экономических зонах еще далеко не закончена...

### ***Риски остановки проекта***

Думаю, основной проблемой проектов создания ОЭЗ было то, что реализация их требовала длительных сроков. Со временем меняются руководители на федеральном, региональном и местном уровне. Соответственно, изменяются приоритеты. Как-то в ходе одной из конференций А. В. Шаронов, в то время зам. министра экономического развития, отметил, что длина цикла исполнения решений российского правительства — 500 дней. Проекты создания ОЭЗ принципиально не могли уложиться в такой срок.

Первым из руководителей на федеральном уровне более или менее реальный срок реализации проекта создания ОЭЗ назвал в 2012 году руководитель профильного департамента



Минэкономразвития Олег Анатольевич Костин, оценив его в 10 –15 лет. Высший приоритет на государственном уровне проекты создания ОЭЗ имели с начала 2006 по март 2008 года. Почти весь этот период должность министра экономического развития занимал Г. О. Греф, руководили РосОЭЗ – первоначально Ю. Н. Жданов, а с конца 2006 года М. В. Мишустин. Оба они были сильными организаторами и умели выстраивать отношения и с федеральными, и с региональными командами. Ситуация стала меняться к худшему с приходом к руководству РосОЭЗ в марте 2008 года А. А. Алпатова. Но механизм управления всё еще оставался работоспособным. Следующей ступенькой вниз стало увольнение С. И. Левкина с должности гендиректора АО «ОЭЗ», после чего АО «ОЭЗ» на долгое время фактически потеряла возможности находить решения по организации строительства объектов, где она выступала заказчиком. Ликвидация РосОЭЗ в 2009–10 годах – еще несколько ступенек вниз...

В это же время Счетная палата проводит проверку ОЭЗ «Дубна» и ОЭЗ «Зеленоград». По результатам в мае 2009 года в СМИ публикуются сообщения с заголовком: «Счетная палата выявила неэффективное использование РосОЭЗ средств федерального бюджета». Какие же нарушения реально выявила Счетная палата?

Первое – задержка срока утверждения Плана обустройства и материально-технического оснащения, которая, как отметила Счетная палата, привела к увеличению сроков строительства инфраструктурных объектов. Задержка с утверждением Плана обустройства действительно была: на разработку и согласование первой редакции Плана мы потратили время с февраля по ноябрь 2006 года. Однако в это время полным ходом шло проектирование объектов инфраструктуры ОЭЗ, и по мере получения заключений Госэкспертизы на проекты соответствующих объектов разворачивалось их строительство.

Второе – серьезнее. Нарушение касалось того, что в бизнес-планах потенциальных резидентов не содержалось достаточной информации об их опыте работы в инновационной

сфере и уровне обеспеченности проектов кадрами, материально-производственной базой и собственными средствами для реализации заявленных проектов. Вместе с тем, все бизнес-планы, с которыми ознакомились аудиторы Счетной палаты, были одобрены экспертным советом при Минэкономразвития, в состав которого входили специалисты по инновациям и инвестициям самого высокого уровня. И мы действительно очень терпимо подходили к вопросу недостатка собственных средств у потенциальных резидентов. Эту логику я поясню чуть позже.

В общем, выводы Счетной палаты не были основательными, но существенно вредили реализации проектов создания ОЭЗ. В результате подобных публикаций наносился ущерб имиджу молодых и только-только становящихся на ноги технико-внедренческих ОЭЗ как площадок размещения и реализации инновационных проектов. Поверьте, на решения потенциальных резидентов-инвесторов такие вещи влияют весьма отрицательным образом.

Видимо, выводы Счетной палаты были доложены на самый верх. В феврале 2010 года ОЭЗ «Дубна» посетил секретарь Совета безопасности РФ Н. П. Патрушев вместе со своим заместителем генералом армии Ю. Н. Балуйевским. Вопрос о неэффективности использования бюджетных средств благодаря этому визиту был снят. Но после этого Счетная палата еще неоднократно проверяла ход создания ОЭЗ. И как правило, проверки завершались сообщениями с броскими заголовками: «Счетная палата винит Минэкономразвития в срыве создания особых экономических зон» (2011 год), «Зоны особых затрат», «Счетная палата усомнилась в эффективности ОЭЗ» (2016 год), «Механизм ОЭЗ по-прежнему не эффективен для российской экономики» (2018 год), «Счетная палата признала ОЭЗ не эффективными» (2018 год), «Аудиторы федеральной Счетной палаты сочли работу ОЭЗ и ТОСЭР бессмысленной» (2020 год), «Эффект от работы особых экономических зон почти не виден» (2022 год), «Счетная палата признала особые экономические зоны малоэффективными» (2020 год), «Счетная палата: ОЭЗ работают плохо, резиденты ухо-

дят от налогов» (2019 год), «Счетная палата подтвердила неэффективность особых экономических зон» (2020 год). Такие вот дела.

К концу 2020 года из бюджетов всех уровней в развитие инфраструктуры особых экономических зон было выделено 136 млрд рублей. Частные инвесторы вложили в ОЭЗ в тот же период 370 млрд рублей. При этом в каждой ОЭЗ есть подготовленные земельные участки, где бюджетные деньги вложены, а частные еще нет. По данным Минэкономразвития к концу 2023 года объем частных инвестиций в ОЭЗ уже составил 989 млрд рублей. Правительство впервые в 2012 году утвердило «Правила оценки эффективности функционирования особых экономических зон». У Счетной палаты таких правил нет. Есть полномочия по проверке расходования бюджетных средств на соответствие правилам, изложенным в Бюджетном кодексе и в ежегодно утвержденным бюджетах. Тем не менее, Счетная палата считает возможным по неизвестным критериям оценивать именно эффективность функционирования ОЭЗ, подрывая таким образом их инвестиционную репутацию, что приводит в действительности к снижению эффективности и время от времени создает риски сворачивания проектов развития ОЭЗ.

Вот что написали аудиторы Счетной палаты в качестве критики института особых экономических зон в 2020 году: «Более половины (59%) рабочих мест из 22 тысяч новых рабочих мест в двадцати шести ОЭЗ приходилось на четыре особые экономические зоны: „Алабуга“, „Технополис“ (бывшая „Зеленоград“), „Липецк“ и „Дубна“. Если к этим четырём прибавить ОЭЗ „Санкт-Петербург“, то получится, что их объем выручки составит 82,9% от всего ее объема по зонам».

Честно говоря, это воспринимается как критика только для тех, кто не знает историю. Ведь эти пять промышленно-производственных и технико-внедренческих ОЭЗ были созданы много раньше своих собратьев. Время для высоких показателей в других промышленно-производственных и технико-внедренческих ОЭЗ пока еще не пришло. Не хочется никого критиковать,

но при чтении сообщений о результатах проверки особых экономических зон Счетной палатой почему-то вспоминается шукинский рассказ «Срезал».

### ***Резиденты***

Сначала – о принципах, затем – о неудачах, а в итоге: что всё же получается к сегодняшнему дню у резидентов ОЭЗ «Дубна».

Простые принципы: не размещать в ОЭЗ «Дубна» «грязные» производства, а также производства, формирующие большие грузопотоки или требующие преимущественно низкоквалифицированного труда.

Принципы посложнее: наличие собственных разработок и уровень технологий. Исходили из того, что при отсутствии в России заявляемой технологии, не имеет значения, будет ли резидент такую технологию создавать сам, закажет ли кому-то в стране или за рубежом, или пригласит к себе на работу персонал, знающий толк в осваиваемой технологии. Примерно такой же подход был в случаях, когда страна располагает технологией, но проектом предлагается существенно снизить себестоимость продукции и (или) повысить качество. Ну, и «оглядывались» на оценочный критерий: какую долю отечественного рынка занимают отечественные производители.

Вернусь к вопросу о достаточности собственных средств для реализации проекта. Я давно понял, что не могу предсказывать судьбу заявляемого проекта. Иногда «взлетает» то, что не было обеспечено возможностями финансирования и вообще казалось несбыточной мечтой. И нередко «в пике» уходят проекты, хорошо проработанные, с деньгами и квалифицированным персоналом. Примеры приведу позже.

У нас было около 20 тысяч квадратных метров помещений в Инновационно-технологическом центре, предназначенных для предоставления резидентам в аренду. И примерно 90 гектаров земли, где в ближайшей перспективе должны были появиться

дороги и инженерные сети. Допустим, у фирмы нет собственных средств, а она претендует стать резидентом и арендовать сто квадратных метров помещений. Если принять заявителя в резиденты, управляющая компания будет получать за эти площади арендную плату, к тому же есть шанс на успех заявленного проекта. Свободные площади есть. Какой смысл отказывать?

Чуть сложнее, если фирма заявляет собственное строительство. В этом случае некий поручитель должен документально подтвердить наличие активов, достаточных для финансирования строительства. В случае, если стройка не начинается, через три года участок возвращается к статусу «свободный». Главное при этом – всегда иметь в запасе земельные участки, чтобы не отказывать претендентам. Все эти годы получалось иметь такой резерв и не отказывать...

#### *О принципах привлечения резидентов*

Самый эффективный источник информации об ОЭЗ – «сарфанное радио». Для того, чтобы оно работало, нужно поддерживать в ОЭЗ благожелательный климат и, еще важнее, вовремя исполнять обязательства перед резидентами. Есть и третий принцип: помогать, когда просят и не вмешиваться, когда не просят. Поэтому большое количество резидентов в ОЭЗ «Дубна», даже если проекты некоторых из них оказывались неуспешными, работало на продвижение положительного имиджа нашей ОЭЗ и на привлечение новых резидентов. По количеству резидентов ОЭЗ «Дубна» всегда была первой среди других российских.

Почти ежегодно с целью привлечения новых резидентов мы также проводили конференции. С 2010 года по предложению министра экономики Московской области Вячеслава Борисовича Крымова и профессора Сергея Дмитриевича Валентея в число соучредителей конференции вошел Институт экономики РАН, и конференция приобрела статус Всероссийской. Тематика год от года менялась, но смысл и цели оставались неизменными: организовать интересное для определенной отрасли высокотехно-

логичного бизнеса обсуждение, с тем чтобы привлечь к участию в нем предпринимателей, ученых, инженеров, руководителей.

Обсуждались технологии высокопроизводительных вычислений, вопросы автоматизации проектирования сложных технических систем, композитные материалы, проблемы биохимии, государственная политика в сфере производства медицинских изделий и лекарственных средств, многое другое. Оценить эффект от этих конференций затруднительно. Мы всегда старались рассказать участникам об ОЭЗ «Дубна», организовать для них экскурсии на предприятия-резиденты или на площадки ОЭЗ. Кто из участников и кому эту информацию передавал, проследить невозможно, да и не было у нас такой задачи...

Применяли отраслевой механизм привлечения резидентов. В самом начале создания ОЭЗ «Дубна» я познакомился с президентом ассоциации «Росмедпром» Юрием Тихоновичем Калининным. Он приехал посмотреть возможности размещения в ОЭЗ «Дубна» производства инсулина. Проект не «взлетел», но добрые отношения остались. Позже я понял, что Юрий Тихонович – легендарная фигура в отечественной медицинской промышленности. Кавалер двух орденов, лауреат Ленинской премии и премии Правительства РФ, заслуженный деятель науки. А возглавляемая им ассоциация «Росмедпром» прочно заняла место посредника между предприятиями медицинской и фармацевтической промышленности с одной стороны, и государством с другой.

В 2012 году статус резидента ОЭЗ «Дубна» получила компания «Эйлитон» с проектом организации первого в России производства вакуумных пробирок для забора анализов крови. Это был не первый в ОЭЗ «Дубна» проект производства медицинских изделий, но первый, включающий строительство собственного завода. Через некоторое время А. В. Виленский, директор ООО «НТЦ Медитэкс», признанного в Москве центра компетенций медицинской индустрии, пригласил на семинар, посвященный строительству завода «Эйлитон» в ОЭЗ «Дубна». Нашлось немало представителей медицинской промышленности Москвы

и Подмоскovie, которые участвовали в семинаре, чтобы понять, получится ли у «Эйлитона» построить завод в Дубне.

Позже независимо друг от друга Ю. Т. Калинин и А. В. Виленский предложили создать Медико-технический кластер Московской области. К настоящему времени участниками кластера являются 47 организаций, 26 предприятий производят или готовят производство медицинских изделий в Дубне. В 2022 году резидентами ОЭЗ «Дубна» произведено медицинских изделий на примерно 7,5 млрд рублей, это чуть более 7% общероссийского производства медицинских изделий.

Механизм кластера позволяет участникам напрямую или через «Росмедпром» участвовать в подготовке нормативных правовых актов, касающихся медицинской промышленности. Для нас же наличие и развитие Медико-технического кластера Московской области с центром в Дубне – возможность позиционировать ОЭЗ «Дубна» как благоприятное место для успешного ведения бизнеса в сфере медицинской промышленности.

Немалое значение для формирования положительного имиджа площадок ОЭЗ имеет поддержание их инфраструктуры в привлекательном состоянии и организация разного рода сервисов и мероприятий, интересных для резидентов. С приходом в ноябре 2014 года к руководству управляющей компанией ОЭЗ «Дубна» А. В. Афанасьева эта деятельность ведется на уровне, существенно превосходящем прежний. Своевременно производятся ремонты, организуются ярмарки вакансий, для подрастающих айтишников работает «Цифровой гараж», где можно принять участие в соревнованиях по алгоритмированию и программированию, открыт один из первых в стране цифровой медпункт, почта, предоставляются услуги коворкинга, зоны для проведения совещаний, организуются празднования для сотрудников резидентов и их семей.

Управляющая компания шефствует над общеобразовательной школой и детским садом, регулярно организывает высадку зеленых насаждений. Более важными, конечно, представляются другие аспекты деятельности управляющей компании: поддержж-

ка потенциальных резидентов в оформлении статуса, уже состоявшихся резидентов — в решении вопросов с органами государственной власти и местного самоуправления, предоставление помещений для работы и земельных участков, взаимодействие с Минэкономразвития и правительством Московской области, создание новых объектов инфраструктуры ОЭЗ.

В период с 2006 по 2017 год практически все заявки претендентов в резиденты рассматривались Экспертным советом по технико-внедренческим ОЭЗ при Минэкономразвития. Много позже сделали исключение для проектов с небольшим плановым объемом инвестиций, не предполагающих создание производства. Наиболее заметные проекты с точки зрения планируемых численности персонала, размеров земельных участков, объемов инвестиций предварительно, до Экспертного совета, рассматривались также Наблюдательным советом соответствующей ОЭЗ.

Например, в состав Экспертного совета, образованного в 2008 году входили: от Минэкономразвития — зам. министра и директор департамента, от РосОЭЗ — руководитель, заместитель руководителя, руководители управлений, от региональных властей — вице-губернатор Санкт-Петербурга, первый заместитель мэра Москвы, первый заместитель главы администрации Томской области, министр экономики Московской области, от бизнеса — председатель совета директоров «ВТБ «Капитал», директор «Роснано», генеральный директор АО «IBS», управляющий директор «Тройка Диалог», директор Московского представительства «UFG»Capital Partners Ltd», управляющий партнер «А-Венчурс» и управляющий партнер венчурного фонда «Алмаз Капитал Партнер». Материалы всегда рассылались предварительно, а форма обсуждения была только очной.

\*\*\*

Теперь — примеры проектов резидентов ОЭЗ «Дубна», которые по разным причинам «не взлетели».



*Пример 1*

ОАО «Управляющая компания «Дубна-Система» было создано в 2005 году Объединенным институтом ядерных исследований и АФК «Система» для обеспечения развития высокотехнологических проектов на базе исследований и разработок ОИЯИ и «ДМЗ-Камов» (дочерней компании АФК «Система» в Дубне) с ориентацией на сотрудничество с концерном «РТИ-Системы».

Напомню: ОИЯИ – крупнейшая гражданская исследовательская организация, АФК «Система» в то время – крупнейшая высокотехнологическая компания страны с годовым объемом более 10 млрд долларов. Первоначально УК «Дубна-Система» продвигала два проекта.

Первый из них предполагал создание центра ионно-плазменных технологий, где планировались отработки технологий изготовления элементов сверхвысокочастотной (десятки гигагерц) радиоэлектроники с использованием методов нано-плазменного напыления в вакууме на подложку, перемещающуюся из рулона в рулон, а также метода радиационных ионных технологий – ионного планирования. Второй проект заключался в создании системы контроля за перемещением радиоактивных веществ с использованием естественного потока космических мюонов. Когда ваши рюкзаки или сумки проверяют в аэропортах или на стадионах, используют специальный рентгеновский источник и детектор, улавливающий поток от этого источника после его прохождения через ваш багаж. В проекте предлагалось использовать источник, существующий «от Бога», то есть сам по себе.

АФК «Система» выделила на реализацию этих проектов миллион долларов. Наверное, немало было сделано, но к тому моменту, когда деньги закончились, до практических результатов было еще далеко. В попытках реанимировать проект расширили число учредителей, поменяли тематику на «композиты для применения в авиации», но в итоге в 2016 году предприятие было ликвидировано. По большому счету будет не совсем справедливо назвать проект неудачным – когда целью является разра-

ботка технологий, смерть разработчика не является неудачей проекта, если созданная технология жива. А информация о реальной судьбе технологий чаще всего остается недоступной.

### *Пример 2*

Трое молодых ученых из Медицинской академии Сеченова, все с ученой степенью доктора наук и опытом работы в западных исследовательских центрах, учредили сначала в Москве компанию «БиоГениус», а затем в ОЭЗ «Дубна» компанию «БиоГениус Плюс». В рамках проекта разрабатывались технологии выделения белков из плазмы крови и создания лекарственных средств на основе таких белков. У них не было инвестора, хотя заявлялось строительство большого фармзавода. Поэтому председатель Экспертного совета (в то время зам. министра экономического развития Олег Генрихович Савельев) проголосовал против включения «БиоГениус Плюс» в число резидентов ОЭЗ «Дубна». Но большинством голосов приняли положительное решение.

В ходе реализации проекта было получено разрешение на применение трех или четырех оригинальных лекарств, положительные заключения американского регулятора FDA (Food and Drug Administration). Европейское рейтинговое агентство оценило потенциальную капитализацию «БиоГениус Плюс» через 10 лет в 1 млрд евро. Как-то на очередной выставке нанотехнологий на стенд ОЭЗ «Дубна» зашел ректор Медицинской академии им. И. М. Сеченова М. А. Пальцев. Как раз к этому времени «БиоГениус» стал резидентом. Михаил Александрович просил поддержать компанию, отметив, что проект «БиоГениус» — лучший в истории академии.

Через год или чуть больше нашелся инвестор. Масштабы и стоимость проекта подросли. Последняя оценка инвестиций остановилась на уровне 10 млрд рублей. Но в 2016 году, когда техника уже работала на строительной площадке, вышло короткое распоряжение Правительства РФ, устанавливающее, что закупки лекарств на основе белков плазмы крови осуществлять

за бюджетные средства можно только у дочерней компании «Ростеха». Уверен, что распоряжение это было подготовлено с благим намерением, потому что «Ростех» к этому времени провел переговоры с итальянской компанией об организации совместного производства таких лекарств в России, и распоряжение было нацелено на то, чтобы подтвердить окупаемость инвестиций. Сейчас это называется офсетным контрактом: государство гарантирует инвестору закупку у него продукции, производство которой в стране раньше не существовало или было недостаточным. Формальное оправдание есть, но перспективный проект «БиоГениуса» этим коротким распоряжением был разрушен...

### *Пример 3*

В 2010 году в поиске площадки для размещения приехал Андрей Петрович Вавилов с проектом организации производства высокотемпературных сверхпроводников. В то время мировые рейтинговые агентства предрекали бурный рыночный рост этой технологии, прежде всего в электроэнергетике и в медицинском приборостроении. Московский «СуперОкс» А. П. Вавилова существовал к тому времени уже четыре года. Команда и инвестор проекта в период прихода в Дубну проходили сложный период. Изначально проект был «заточен» на применение технологии, разработанной в МГУ группой профессора А. Р. Кауля (в Дубне его уже знали по участию в других проектах). Оказалось, однако, что в Японии создана технология с лучшими параметрами. Освоение новой технологии заняло дополнительное время, и команда проекта оказалась не готова еще два года тратить на проектирование и строительство производственного здания. А в ОЭЗ «Дубна» подходящего здания не было.

В результате проект в Дубне был закрыт. Прогнозы рейтинговых агентств по рыночным перспективам высокотемпературной сверхпроводимости (ВТСП) не подтвердились, хотя перспективы применения ВТСП в медицинской технике, авиастроении и создании электротехнического оборудования становятся всё

ближе. А «СуперОкс» является одним из признанных мировых лидеров этого направления.

В завершение хочу пояснить: слово «высокотемпературная» здесь применялось не к температуре «как в бане», а к диапазону температур, когда для обеспечения эффекта сверхпроводимости проводник можно охлаждать не жидким гелием ( $-269^{\circ}\text{C}$ ), а «всего лишь» жидким азотом ( $-196^{\circ}\text{C}$ ). Казалось бы, какая разница — гелий или азот. На самом деле при гелиевом (низкотемпературном) охлаждении практически приходится применять две «рубашки»: внешняя азотная при этом применяется для защиты от нагревания внутренней гелиевой рубашки. Таким образом, ВТСП технологически и технически, если грубо, примерно вдвое проще, чем сверхпроводимость низкотемпературная.

С интересом слежу за успехами наших несостоявшихся резидентов. В 2018 году «СуперОкс» установил в системе электроснабжения Москвы самое мощное в мире сверхпроводящее устройство. В 2019–20 годах «СуперОкс» разработал и совместно с ведущими авиационными центрами страны испытал в полете ВТСП-авиадвигатель. Так что в этом примере — только про нашу неудачу, а не про неудачу проекта.

#### *Пример 4*

Еще в 2002 году два опытных предпринимателя — Владимир Михайлович Кононов и Александр Анатольевич Королев с партнерами создали в Дубне производство плазмафильтров и аппаратов для проведения плазмафереза. Тогда это было в диковинку: по заказу частных предпринимателей был разработан, изготовлен и введен в эксплуатацию ускоритель заряженных частиц. Сделано было красиво. Производственный комплекс «Трепкор технолоджи» (комплекс «Альфа») стал одной из витрин Дубны.

В развитие этого проекта ООО «Нано Каскад» или комплекс «Бета» — было задумано в ОЭЗ «Дубна». Здесь должны были изготавливать каскадные фильтры, чтобы не только разделять плазму крови и ее форменные элементы (красные кро-

вяные тельца), но и освобождать плазму крови от токсичных и патогенных включений. Осенью 2008 года Наблюдательный совет «Роснано» принял решение о поддержке проекта «Нано Каскад». Учеными и инженерами ОИЯИ был спроектирован, изготовлен и смонтирован большой ускоритель для производства каскадных фильтров. Здание «Нано Каскад» было почти достроено, когда основной лидер проекта Владимир Михайлович Кононов решил продолжить свою карьеру как депутат Государственной думы. А такие проекты без лидера не работают... Стройка заглохла, стали накапливаться долги – в общем, проект «спикировал».

#### *Пример 5*

Мои друзья из Зеленограда попросили помочь разместить в ОЭЗ «Дубна» предприятие по производству сложных печатных плат. Учредители АО «Связь Инжиниринг» были выходцами из Радиотехнического института им. А. Л. Минца, имели значительный опыт в ведении бизнеса (оснащали электроникой вышки сотовой связи), построили большое собственное здание в Москве. Эксперты ЮНИДО помогли оформить кредит в чешском банке. Проценты установили небольшие, но кредит был в долларах, а планируемая выручка – в рублях. Еще и продажи пошли не так быстро, как изначально планировалось. Максимальной выручки в 225 млн рублей в год предприятие достигло в 2017 году, а летом 2019 года началась процедура банкротства.

#### *Пример 6*

Не «взлетели» два больших центра обработки данных, один из которых, Integrated Services Group, инициатор проекта и корифей в сфере IT-бизнеса А. М. Кудрявцев из Kraftway Computers – анонсировал как крупнейший в Европе. Второй ЦОД собиралась построить «дочка» IBS – компания «Центр Хранения Данных». Что-то не сложилось у предпринимателей, но даже если бы у бизнеса было все в порядке, подстанция 110/10 кВ «РЦП», без которой ЦОДы не могли запуститься,

была введена в эксплуатацию много позже, только в 2015 году.

С закрытием проектов ЦОДов в ОЭЗ «Дубна» обсудили у М. В. Мишустина дальнейшую целесообразность размещения центров обработки данных в ОЭЗ. В стране есть места энергоизбыточные и энергодефицитные. Практически все ОЭЗ тогда размещались в местах с дефицитом энергетической мощности. Для преодоления дефицита приходилось прокладывать кабели или провода на десятки километров, строить дорогостоящие подстанции. С государственной точки зрения оптимально будет размещать ЦОДы в местах с профицитом электроэнергии. Договоренность эта соблюдалась примерно до 2020 года, а сейчас в ОЭЗ «Дубна» строятся три ЦОДа...

Иногда так складывались обстоятельства, что весьма перспективные компании – резиденты находили лучшие условия для работы вне ОЭЗ «Дубна», в том числе:

ООО «Бебиг» Кирилла Майорова – разработчик и поставщик технологий брахитерапии рака. Вначале – предстательной железы (с использованием капсул с радиоактивным йодом-125), а затем и печени (компания стала третьей в мире, освоившей технологию брахитерапии печени введением кремневых микро-сфер с иттрием-90);

М2М-инжиниринг – разработчик технологий «Глонасс», возглавляемый руководителем НИС ГЛОНАСС Александром Олеговичем Гурко.

Отдельного рассказа заслуживают компании – инициаторы создания Российского центра программирования: «Прогрестех» и «Люксофт».

Компания «Прогрестех-Дубна» под руководством Александра Владимировича Амелина с составом примерно 110 инженеров работала в ОЭЗ «Дубна» с 2006 до 2014 года, была сертифицирована американской Spirit Aerosystems. В 2014 году «Прогрестех» основную свою деятельность по проектированию

гражданских самолетов переместил на Украину, сохранив в Москве лишь первоначальную деятельность по проектированию аэровокзалов. Жалко. Вместе с тем, в не быстром, но всё же происходящем возврате России к умению строить современные пассажирские самолеты, безусловно, есть немалый вклад «Прогресстеха» и его партнера Boeing–Россия/СНГ.

С «Люксофт» другая история: в 2019 году компанию приобрела, как писали, за 2 млрд долларов, американская DHC Technology. Незадолго до этого я встретил Анатолия Михайловича Карачинского в Москве. Спросил, удалось ли набрать десять тысяч программистов. Оказалось, удалось, причем не десять, а пятнадцать тысяч, по пять в России, на Украине и в Румынии. После продажи американцам были сообщения, что IBS российские подразделения выкупила назад, но в ОЭЗ «Дубна» «Люксофт» мы все-таки потеряли.

Всего по разным причинам отказались от статуса резидента ОЭЗ «Дубна» примерно 60 компаний. На момент написания этих строк резидентами ОЭЗ «Дубна» являются 169 компаний.

\*\*\*

На первой стадии развития ОЭЗ «Дубна» опережающими темпами заполнялись офисные пространства – четыре здания Инновационно-технологического центра на улице Программистов. Там сейчас размещается более ста компаний. Я нашел данные по 56 из них. Все они на момент перехода в ОЭЗ «Дубна» не имели персонала в Дубне, почти все были образованы как стартапы и почти у всех не было средств на развитие. IT-компания или отраслевые компании, в которых преобладающая часть персонала программисты, – 45 из 56. Еще 5 компаний работают в сфере медицинского производства, 2 – в авиационной промышленности, 6 – в радиоэлектронике, 3 – электроэнергетике, по 1 – в приборостроении, робототехнике, метрологии и в создании технологий химической индустрии. Эти 56 компаний создали 2183 рабочих места и в 2022 году получили общую вырубку в сумме 12,1 млрд рублей.

В материалах составленной в 2005 году заявки на создание ОЭЗ «Дубна» приведен общий объем выручки предприятий научно-производственного комплекса Дубны за 2004 год — 6784,8 млн рублей. Инфляция за период с 2004 по 2022 год составила 305%, то есть цены выросли чуть более чем в 4 раза, значит, в ценах 2022 года та же выручка составила бы 27510 млн рублей. Это означает, что размещенные в Инновационно-технологическом центре ОЭЗ «Дубна» стартапы обеспечили бы 44% выручки всех организаций научно-производственного комплекса города на момент создания ОЭЗ «Дубна». Может, получилось несколько замысловато, но хотел показать, что для экономики города эти стартапы, размещенные на небольшой площади, дали и продолжают давать весьма заметный эффект. Но дело не только в выручке. Создано немало новых технологий и программных продуктов. У нас как у страны появились возможности, которых раньше не было.

Чем же занимаются бывшие стартапы в Инновационно-технологическом центре на улице Программистов?

Сначала о нескольких небольших IT-компаниях.

Компания Adlabs пришла в ОЭЗ «Дубна» с непонятной тогда идеей развития технологий контекстной рекламы. Ничто в этих планах не выглядело серьезно. Взлетело. Сегодня Adlabs — один из отечественных лидеров разработки и внедрения технологий, обучения персонала заказчиков цифровому маркетингу с доходом, перевалившим за 2 млрд рублей в год.

Caroperator создан людьми с большим опытом продаж автомобилей для решения задач автоматизации этой части автомобильной отрасли. На рынок поставляются программы управления процессом продаж новых автомобилей, то же — автомобилей с пробегом, программы управления сервисом продаж и продажами сервисных услуг, управления маркетингом, программы консалтинга и обучения. Из общего количества производителей и дилеров в России 35% пользуются программами Caroperator.

Компания «Интерграфика» профессора-физика Юрия Анатольевича Панебратцева была основана примерно на год раньше,



чем ОЭЗ «Дубна», и с тех пор реализовала более сотни проектов в сфере визуализации естественно-научного образования. Идею подсказали американские ученые из Брукхейвенской национальной лаборатории, которые раньше других поняли, что падающий интерес школьников к физике и математике нужно компенсировать прежде всего растущим интересом к компьютерам и компьютерным возможностям доходчивого и интересного объяснения этих и других школьных предметов. «Интерграфика» совместно с издательством «Просвещение» выпустила ряд приложений к учебникам для школьников, выпускает онлайн-курсы, создает виртуальные лаборатории, выставочные экспозиции, мобильные приложения, экскурсии с дополненной реальностью.

«Хопер IT» с каждым годом становится всё более заметными игроком на рынке продуктов по управлению бизнесом. Поставляются системы управления корпоративным обучением, оценки компетенций сотрудников, обеспечения командной работы, включая взаимодействие команд, кадровый электронный документооборот и другое.

«Радужные технологии» — российские технологии видеоаналитики, разработанные путем развития систем анализа, применяемых для обработки изображений в ядерной физике. Сегодня видеоаналитика более всего востребована в системах обеспечения безопасности в торговле, на транспорте, в образовательных учреждениях.

«Гетмобит» первой в мире предложила новую концепцию организации рабочих пространств Smart Workspace для крупного бизнеса и государственных организаций. Архитектура корпоративной сети строится не так, как обычно: нет системных блоков, основные «мозги» — в телефоне. Система ориентирована на высокую степень безопасности, удобный доступ к информационным базам организации, централизованный контроль рабочего пространства. Дело с продажами движется не быстро: переломить сложившуюся психологию тяжело. Вспоминается, однако, что и Apple в магазине в Купертино на первых порах продавались не быстро...

«Инспиритум» представляет на рынках мобильных услуг «Платформу Агрегатора» для продажи/покупки контента/услуг с оплатой через лицевой счет мобильного номера. «Платформа Агрегатора» во взаимодействии с Теле2, МТС, Билайн, Мегафон обрабатывает более четырех миллионов запросов в день.

«Тендерхелп» представляет широкий спектр услуг участникам конкурсных закупок для государственных и муниципальных нужд: оформление банковских гарантий, тендерных займов, кредитов на обеспечение обязательств участников конкурсов. Сейчас у компании около 800 тысяч клиентов, около 3 тысяч новых заявок в месяц и более 30 тысяч оформленных банковских гарантий.

Крупнейший резидент в Инновационно-технологическом центре – АО ОКБ «Аэрокосмические системы». В момент прихода в ОЭЗ «Дубна» штат компании состоял из нескольких человек. Назначение в то время генеральным конструктором 29-летнего Дмитрия Валерьевича Шевлева трудно было воспринимать серьезно. В 2023 году в ОКБ работали уже 999 человек. Компания прочно заняла головную роль в разработке систем электроснабжения, создании бортовых кабельных сетей и трубопроводов в авиастроительной отрасли России. Испытательная лаборатория ОКБ наряду с обычно проводимыми климатическими и механическими испытаниями обеспечивает возможность проводить испытания авиационного оборудования в условиях сильного тумана, солнечного излучения, статического и динамического воздействия пыли, пониженного давления, разгерметизации, обледенения, дождя, пневматические и гидравлические испытания. Лаборатория всё больше приобретает характер отраслевого испытательного центра. Ее услугами пользуются крупные разработчики авиационной техники, включая РСК «МиГ», «Иркут», «Сухой», ИЛ, «Вертолеты России» и другие.

В ОКБ «Аэрокосмические системы» разработана собственная система автоматизированного проектирования бортовых трубопроводов и кабелей – САПР МАКС на базе операционной

системы ASTRA LINUX. ОКБ «Аэрокосмические системы» — часть корпорации «Промышленные технологии», подразделения которой расположены в ОЭЗ «Дубна» и в центрах серийного производства авиационной техники. Кроме ОКБ, в Дубне размещено опытное производство «Промтех-Дубна» (более 800 человек), «Дубненский кабельный завод», «Промтех-Сервис», «Цифровая мануфактура». Корпорация участвует в проектировании и изготовлении компонентов и систем для самолетов МС-21, обновленного SSJ-100, ИЛ-114 и российско-китайского широкофюзеляжного CR-929, вертолетов «Ансат» и Ка-226, спутников AngoSat и EgyptSat.

«АтомИнтелМаш» специализируется на разработке и производстве промышленных роботов преимущественно для атомной промышленности, в том числе для работы в зонах с повышенным уровнем радиации, где пребывание человека небезопасно. Компания, однако, позиционирует себя и как игрок на рынке промышленных роботов в широком понимании. В 2023 году компания выиграла конкурс на создание робота для предприятия ГК «Роскосмос». Робот должен производить послойное нанесение огнеупорного покрытия при изготовлении литейных форм по выплавленным моделям. С 2022 году «АтомИнтелМаш» является структурным подразделением ГК «Росатом» (через АО «Русатом Сервис»).

В 2022 году в ОЭЗ «Дубна» образовано НПП «Детектор», специализирующееся в сфере влияния ионизирующих излучений на компоненты электронной техники. Очень важная тематика для страны и для Дубны в особенности. Дело в том, что сроки службы весьма дорогостоящих космических аппаратов во многом предопределяются именно возможностью сохранения работоспособности электроники в условиях космического излучения. В Лаборатории ядерных реакций ОИЯИ под руководством Сергея Николаевича Дмитриева по заказу Роскосмоса был создан специальный космический пучок на циклотроне У-400М (том самом, где синтезированы такие химические элементы как московий и оганесон). Пучок активно используется для тестирования

электронных компонентов будущих космических аппаратов. Энергия облучения при этом составляет несколько мегаэлектронвольт. Аналогичный пучок запроектирован и на строящемся в Лаборатории физики высоких энергий коллайдере NICA, но уже для облучения частиц с энергиями примерно на три порядка выше.

Давно известно, что чувствительность полупроводников к воздействию ионизирующих излучений во многом индивидуальна и зависит от конкретной структуры дефектов кристаллической решетки полупроводника. Поэтому некоторые микросхемы «склонны» к отказам в космосе значительно больше, чем другие. Их нужно отбраковать.

Представьте, запуск на орбиту космического аппарата, например, типа «Экспресс» (для обеспечения возможности приема телевизионного сигнала в Сибири и на Дальнем Востоке) обходится примерно 170 млн долларов. И вот отказ одного или нескольких электронных компонентов, которые сами по себе весьма недорогие, может привести к утрате столь дорогостоящего аппарата. Намного дешевле отбраковать электронные компоненты на земле. Но это не так просто, и пока российская космическая электроника уступает по сроку службы в космосе западным образцам.

Надеюсь, что сотрудничество ОИЯИ, НПП «Детектор» с предприятиями Роскосмоса и Росатома позволит нам как стране научиться делать космические аппараты с более продолжительным сроком жизни.

Несколько компаний в Инновационно-технологическом центре занимаются технологиями визуальной и дополненной реальности.

ООО «Игл Дайнемикс» создано Игорем Анатольевичем Тишиным в 1991 году. В Дубне «Студия Игл Дайнемикс» появилась в 2010 году. Команда разработала авиационные симуляторы таких самолетов как СУ-27, МиГ-29, F-15С, А10А. Признавалась лучшей в мире в сфере разработки авиасимуляторов. Среди за-

казчиков было и Управление перспективных и исследовательских проектов Минобороны США – DARPA. Наиболее известный продукт компании – Digital Combat Simulator. Игорь Тишин умер после химиотерапии в 2018 году в возрасте 57 лет. Но до этого помог Дубне основать Музей крылатых ракет. Именно он придумал способ получения для музея настоящих ракет в то время как ракетчики были уверены в невозможности этого.

ООО «Кэррот Бродкаст» разрабатывает технологии виртуальной реальности для телевидения. Теперь мы их виртуальные образы практически ежедневно можем видеть в новостных программах центральных каналов. Дело пошло, и выручка компании ежегодно растет в 1,5–2 раза.

Пока не так раскрутилась «Икс Ред Групп» – образовательная VR-компания, создающая возможности для начинающих хирургов первые операции провести не на живых пациентах, а в виртуальном пространстве. Думаю, ясно, что никто не хотел бы оказаться у начинающего хирурга первым пациентом...

Эти дюжина из сотни компаний в Инновационно-технологическом центре – примеры того, что можно сделать, когда в вашем распоряжении всего лишь стол, стул, компьютер и голова...

\*\*\*

За годы существования ОЭЗ «Дубна» резиденты построили и ввели в эксплуатацию 30 новых предприятий. Еще 17 или чуть более находятся в разных стадиях строительства. Попробую рассказать о тех, которые мне представляются наиболее интересными.

1. ПСК «Фарма» получила часть названия от имени своего основателя, выходца из Индии Пунии Сатии Карма. Это не первый его завод в России, первый был построен в Усолье-Сибирском. Уже через два года после ввода в эксплуатацию завод ПСК «Фарма» был признан лидером по производству пульмонологических препаратов в России, а в 2023 году занял шестую позицию в топ-10 российских фармкомпаний. Компания ведет собственные разработки новых лекарственных средств, этим

заняты более тридцати специалистов, а общая численность работающих в ПСК «Фарма» превысила полтысячи человек. В разработке и в регистрации в настоящее время более 100 препаратов, из которых 11 — генно-инженерные. В 2022 году ПСК «Фарма» в номинации применения инноваций в импортозамещении разделила первое место с «Аэрофлотом». Еще одно достижение: в июне 2023 года было объявлено, что ПСК «Фарма» добилась судебного решения аннулировать патент Pfizer — в ответ на иск Pfizer запретить производство лекарства от артрита. Объявлены следующие этапы развития ПСК «Фарма» в ОЭЗ «Дубна»: создание производства желатина и желатиновых капсул для лекарств (потребность более десяти миллиардов в год, отечественного производства нет, объем инвестиций — порядка пяти миллиардов рублей). Еще миллиард рублей ПСК «Фарма» намерена инвестировать в производство фармацевтических субстанций.

Не буду останавливаться подробно, но вслед за ПСК «Фарма» в Дубне пока на арендованных площадях обосновалось производство АЛТЕГРА, ведет строительство АРГУМЕНТУМ ФАРМА, купило существующее здание для реконструкции под производство БЕТАРЕН ФАРМА, и еще недавно получила статус резидента с планом строительства фармзавода индийская ЭДВАНС ЛАЙФ САЙЕНС.

2. ООО «Акванова рус» создано российской торговой компанией «Кима Лимитед», специализирующейся на продажах пищевых добавок. Попробовали продавать новое поколение добавок по созданной немецкой AQUANOVA технологии мицеллирования NOVA SOL — получилось. Расширили спектр применения новых добавок. У таких добавок оказалось немало замечательных качеств, стало возможным использовать витамины как пищевые добавки — консерванты или антиоксиданты. И количественно их требовалось значительно меньше для достижения того же эффекта. Вместе с Роснано построили в ОЭЗ «Дубна» завод, где три десятка сотрудников обеспечивают про-

изводство высокотехнологичной продукции на примерно 500 млн рублей в год.

3. Думаю, самая тонкая технология в ОЭЗ «Дубна» реализована компанией «Грасис-Тех». Нужно было сделать мембрану, через которую проходит гелий и не проходят другие компоненты природного газа. Размер одноатомной молекулы гелия – 0,2 нанометра. Вот и попробуйте сделать «дырочки» фильтра пусть и не такого размера, но хотя бы в два нанометра. А «Грасис-Тех» такую технологию сделал и построил в ОЭЗ «Дубна» производство нановолоконных мембран с такими «отверстиями», а также больших фильтров на основе таких мембран. Не первый в мире это сделал. Но – третий. Тут главное не «какой по счету», а «умеешь или не умеешь». Первые три линии выделения гелиевого концентрата в 2020–22 годах введены в эксплуатацию на Чаяндинском нефтегазоконденсатном месторождении – ресурсной базе газопровода «Сила Сибири». Могу добавить, что производство гелия приобретает всё большее стратегическое значение для развития высокотехнологичных отраслей промышленности. Пока мировые лидеры в производстве гелия – США и Катар. Россия ставит задачу производить гелия больше, чем США. Построенный в ОЭЗ «Дубна» завод «Грасис-Тех» создает технологическую основу для решения этой задачи.

4. Компания «ВестМедГрупп» Александра Юрьевича Шондина имеет опыт проектирования и строительства медицинских учреждений. В ОЭЗ «Дубна» компания обосновалась изначально как производитель систем газоснабжения больниц. Пока работает на арендованных площадках в ИТЦ «Ломоносов» (на правом берегу участка ОЭЗ), завершает строительство двух больших заводов: завода систем газоснабжения лечебных учреждений и, теперь, видимо, электроники и электротехники, а также завода криогенной техники. Учреждены два дочерних предприятия. «Кадуцей электроникс» займется разработкой и производством систем мониторинга и управления, оповещения и сигнализации, контроля систем медицинского газоснабжения, систем светоди-

одного освещения, другого современного оборудования для больниц. Для обеспечения газоснабжения больниц планируется освоение производства абсорбционных комплексов по выработке обогащенного кислородом воздуха, генераторов кислорода, вакуумных и компрессорных станций, системы комплексной автоматизации технологических операций газоснабжения больниц.

5. ООО «БиоФармЛаб» – это про косметику. Рынок этот традиционно не наш. Самые известные бренды «БиоФармЛаб»: Librederm и «Лошадиная сила» – тоже не относились к российским, производство у современной «БиоФармЛаб» базировалось за границей. Компания одной из первых стала менять эту традицию, перенесла производство в ОЭЗ «Дубна». Сейчас это одно из крупнейших отечественных производств косметики с объемом производства 2 млрд рублей в год. Здесь также обеспечивают возможности изготовления малых партий косметической продукции для начинающего бизнеса, у которого нет своего производства.

Рядом с «БиоФармЛаб» построено также перенесенное из-за границы производство профессиональной косметики Teffa. В 2023 году выручка компании впервые превысила 1 млрд рублей. А рядом уже начинает расти вторая очередь производства.

6. ООО «Мортех» пока не заработал своих миллиардов. Основатель его, Владимир Ларькин предложил оригинальную конфигурацию подводного крыла для спортивного катера, благодаря чему динамика разгона катера на воде почти как у BMW на суше. Построен первый небольшой цех. Ведутся работы по созданию промышленного робота, совмещенного с большим 3D-принтером с полем печати более восьми квадратных метров. И уже опытные образцы катеров-катамаранов разгоняются до 150 километров в час. Так что есть шансы...

7. ООО «Энкор» зародился в Росатоме, выделившись из питерского НИИ электрофизической аппаратуры им. Д. В. Ефремова. В момент прихода в ОЭЗ «Дубна» спектр деятельности компании ограничивался созданием систем электроснабжения железнодоро-



рожного транспорта и метро, занимая лидирующую позицию в стране в сфере электрификации железных дорог, проектирования и строительстве тяговых станций метрополитена. Однако теперь «Энкор» становится лидером цифровой трансформации электрических сетей общего пользования с классом напряжения до 220 кВ. Пока эта работа на начальной стадии: «Энкор» автоматизировал 99 рабочих энергетических сетей, спроектировал и построил 7 высокоавтоматизированных подстанций, активно внедряет системы автоматического восстановления сети. В последние годы компании удается ежегодно утраивать годовую выручку. Наверное, снижение такого темпа недалеко, как и недалеко позиция отраслевого лидера.

8. По статистике, хронической почечной недостаточностью болеет примерно 5 человек из 10 тысяч. В городе с населением в 100 тысяч человек таких людей набирается до полусотни. И они могут жить, только регулярно проходя процедуры гемодиализа на аппаратах «искусственная почка». Фильтры для гемодиализа – примерно такая же тонкая технология как вышеописанная для выделения гелия из природного газа. В России пока никто не умеет делать фильтры-диализаторы, всё потребное количество приобретаем за рубежом. Мировой лидер технологий гемодиализа Fresenius Medical Care учредил компанию «Фре-рус» и построил в ОЭЗ «Дубна» завод по производству фильтров-диализаторов и аппаратов «искусственная почка». Кроме строительства завода, у Fresenius были согласованные с субъектами РФ планы развития широкой сети диализных центров в регионах. Например, в Московской области должны были построить 16 таких центров. Причем сам Fresenius не собирался их строить, а отдавал этот бизнес частным девелоперам под гарантии доходов от долгосрочной аренды со стороны Fresenius. У нас пока такие сделки не развиты, но это само по себе – перспективное направление развития бизнеса в сфере недвижимости. После введения санкций руководство Fresenius поначалу объявило, что диализ – бизнес гуманитарный, и санкции здесь не должны работать. Но, видимо, кто-то сверху их поправил,

в результате чего введенный в эксплуатацию и готовый к производству завод в законсервированном состоянии ожидает своего часа.

9. ООО «МЛТ» (Медицинская лабораторная техника) Александра Васильевича Безрукова – самое маленькое из построенных в ОЭЗ «Дубна» предприятий. Компания проектирует и производит два типа оборудования для медицинских лабораторий: автоматы для окраски мазков и анализаторы показателей сворачиваемости крови (коагулометры), а также расходные материалы. Автоматы для окраски мазков используются в гематологии, микробиологии, цитологии. Оборудование для медицинских лабораторий МЛТ по внешнему виду, функциональным возможностям и надежности конкурентоспособно с аналогичным оборудованием зарубежных производителей, благодаря чему успешно продается в России и в ряде зарубежных стран.

10. ФРТТ (Фабрика радиотерапевтической техники) договорилась с мировым лидером в создании оборудования для лечения онкологии американской VARIAN (эта компания, кстати, была первым арендатором земли у Стэндфордского университета в Кремниевой долине в конце 40-х) о создании производства линейных ускорителей электронов в России. Производство построили в ОЭЗ «Дубна», найдя для этого российского инвестора. ФРТТ производит три типа ускорителей – Halcyon, Unique и Clinac iX. Это высокопроизводительные аппараты (до 50 пациентов в день) с наиболее точной из существующих в мире системой наведения облучающего пучка на опухоль и с возможностью движения пучка вокруг пациента (Гантри). ФРТТ поставляет в российские лечебные учреждения несколько десятков таких аппаратов в год, что позволяет ежегодно наращивать мощности самой современной в мире технологии примерно на несколько сотен тысяч облучений в год.

11. ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ пришел в Дубну производить относительно простую продукцию – медицинские шприцы. До открытия завода компании в ОЭЗ «Дубна» каждые четыре из пяти приобретаемых шприцев Россия покупала за границей. Теперь из каждых

пяти за границей покупаем три, то есть новое производство обеспечивает 20% спроса в масштабах страны. Но основное, что сделал ПАСКАЛЬ МЕДИКАЛ -- показал, каким должно быть современное массовое производство. Здесь всё автоматизировано: гранулы подаются в термопласты-автоматы по пневмопроводу. Пресс-формы многоместные (до 132 деталей) и с вертикальным разъемом так, чтобы отливки сами выпадали на конвейер. Всё производство – в чистой зоне. Но сборку производят промышленные работы в еще более чистых подзонах. Главное – высокая производительность (до 450 млн шприцев в год), из техпроцесса исключена зависимость качества от «человеческого фактора», низкая себестоимость и, что немаловажно, практически весь персонал с высокой квалификацией. Ведь одно дело – работать на конвейере, и совсем другое – настраивать механику и программное обеспечение автоматизированной линии. Опыт компании доказывает несостоятельность мифа «русские отлично могут сделать одно или несколько изделий, но не могут обеспечивать качественное массовое производство».

12. ГРАНАТ БИОТЕХ – еще один пример компании, освоившей современное массовое производство. Годовая мощность завода компании в ОЭЗ «Дубна» – 210 млн вакуумных пробирок для забора анализов крови, 80 млн двухсторонних игл и 40 млн держателей (приспособлений для сочленения пробирки и прокалывающего устройства). ГРАНАТ был задуман командой, создавшей сеть лабораторий INVITRO с привлечением ведущих специалистов из отрасли пластиковой упаковки. Оборудование для массового производства проектировалось совместно командой российских и немецких инженеров. Пока нет отчетности за 2023 год, но скорее всего, годовой объем производства приблизился к 1 млрд рублей. Компания остается в поиске новых видов продукции для медицинских лабораторий.

В ОЭЗ «Дубна» еще много интересных резидентов, чье производство уже построено и работает, но теперь несколько слов о тех, что пока в стадии строительства или даже проектирования.

«ИКС Холдинг» строит в ОЭЗ «Дубна» крупнейший в России и Европе завод вычислительной техники и телекоммуникационного оборудования «Ядро Фаб Дубна». Уже открыты предзаказы на планшеты KVADRA-T на базе операционной системы KVADRA OS с интеграцией более пяти тысяч сервисов через Ru Store, и на базе операционной системы «Аврора» для профессионального использования. Планируется также производство ноутбуков, персональных компьютеров, моноблоков KVADRA A20, мини-компьютеров KVADRA D20, серверов. Всего предполагается производить до 1 млн единиц техники в год. Это уже не проект – завод практически построен, численность персонала превысила 500 человек, заработали первые производства, начаты первые поставки продукции. Однако наиболее сложный участок печатных плат пока в монтаже. Ясно, что впереди еще много сложностей.

На значительно более ранней стадии пока другой проект «ИКС Холдинга» («Бюро 1440») в ОЭЗ «Дубна» – «ФАБ Рассвет». «Бюро 1440» – российская команда, ставящая задачу к 2035 году сформировать группировку из 900 низкоорбитальных спутников и обеспечить высокоскоростной доступ в Интернет для России и еще семидесяти пяти стран мира. Основной вид деятельности «ФАБ Рассвет» – производство космических аппаратов. Пока 6 гектаров площади в ОЭЗ «Дубна», предоставленные этой компании, ограждены и подготовлены для строительства.

И еще полтора десятка резидентов арендуют площади в промышленных инкубаторах – инновационно-технологических центрах, получивших имена «Ломоносов» и «Менделеев». Преимущественно это компании медицинского профиля. Здесь разрабатывают и производят медицинское лабораторное оборудование, аппараты УЗИ и цифровой рентген, разрабатывают искусственный интеллект для ранней диагностики туберкулеза и рака молочных желез, производят все типы жестких и мягких контактных линз, диагностические наборы для выявления туберкулеза. Готовится производство устройств кохлеарной тера-

пии (оживление слуха у глухих с перестройкой мозга с восприятия перепада давлений на восприятие электрического сигнала), специальных шприцев для инъекций контрастного вещества при ПЭТ-диагностике, лекарственных средств, другой продукции медицинского назначения.

Немедицинская часть резидентов в ИТЦ «Ломоносов»: компания «Промрессурс», один из лидеров применения технологий PVD для упрочнения металлорежущего инструмента. Компания «Гидростенд» специализирующаяся на создании уникальных испытательных камер с давлением до 6 тысяч атмосфер. Профиль компании ТАРИС – промышленные роботы для инспекции внутренних поверхностей трубопроводов.

Сегодня ОЭЗ «Дубна» с точки зрения развития резидентов, думаю, еще не подошла и к середине пути. Нынешний промежуточный итог деятельности: 169 компаний, более 7 тысяч созданных резидентами рабочих мест, 69 млрд рублей частных инвестиций и более 69 млрд рублей выручки в год.

### ***Электроснабжение. Вторая серия***

Напомню, в первой серии решения задач электроснабжения ОЭЗ «Дубна» удалось получить 11 мегаватт от действующих сетей: сначала 3 от Дубненского машиностроительного завода, затем оттуда же – еще 6, но уже из лимитов МРСК Центра (чтобы «не пускать» в Московскую область «Тверьэнерго») и 2 – от ОИ-ЯИ. Еще построили новую подстанцию «РЦП» на 50 мегаватт. Против расчетной потребности – с избытком. Но два обстоятельства «съели» этот избыток и снова привели к расчетному дефициту.

Первое: приходящие резиденты запрашивали существенно завышенные мощности электроснабжения. Кто-то «на всякий случай», другие были убеждены, что столько и требуется. Дело в том, что на государственном уровне нет методики расчета одновременности включения внутривозвездских нагрузок. Поэтому общепринятая методика расчетного потребления – суммирова-

ние мощностей планируемого к установке оборудования. Обычно это дает результат, завышенный примерно втрое против будущего реального потребления.

Можно пояснить это на примере квартир в многоквартирном доме. Если спросить у понимающего в электроснабжении, но не знакомого с нормативами, какая мощность требуется в расчете на одну квартиру, получите разные ответы – в диапазоне от 4 до 11 кВт. На самом деле установленный нормативами диапазон 1,1–1,8 кВт в расчете на квартиру, причем то, что ближе к 1,8 – это для квартир с электроплитой. А для промышленных объектов нормативов нет. Неоднократно спорил, но спор становился бесполезным, когда эти же цифры электропотребления возвращались с заключением Госэкспертизы. И значит, надо выдавать на эти мощности технические условия на подключение.

Проверить корректность выданных технических условий удастся только через несколько лет – даже не тогда, когда объект спроектируют и введут в эксплуатацию, а когда он выйдет на проектную мощность производства. Но ты обеспечиваешь эти «бумажные» мощности, и вскоре оказывается, что твоих пятидесяти мегаватт уже нет – все раздал. Реальная же нагрузка при этом «чуть теплится».

Второе: незапланированные нагрузки появились из-за решения о приеме в резиденты двух компаний – ЦХД (Центр хранения данных, группа IBS) и ISG (Integrated Services Group, группа Kraftway) с общей заявленной мощностью потребления 42 МВт. Сложив первое со вторым, пришли к выводу, что надо дополнительно никак не меньше 100 МВт. И как в сказке – поехал я опять в «Тверьэнерго» к С. В. Елкину.

Сергей Васильевич пояснил, что при подключении на уровне напряжения 110 кВ максимальная мощность будет ненамного выше 50 мегаватт. А если нужно 100 мегаватт или выше, нужно уходить на уровень 220 кВ. Свободная мощность на таком уровне напряжения есть на Конаковской ГРЭС примерно в 40 км

от Дубны. Но там нет свободных ячеек, и нет места, чтобы их установить.

К концу разговора, однако, свободные ячейки нашлись — две ячейки 220кВ были резервом «Тверьэнерго» на Конаковской ГРЭС. Обнаружилось, что «Тверьэнерго» очень заинтересован в нашем проекте. Это позволило бы им получить резерв мощности для электроснабжения объектов весьма перспективного с точки зрения развития туризма Конаковского района.

Мы довольно быстро получили технические условия от итальянской ENEL, основного собственника ОГК-5, куда входила Конаковская ГРЭС. Оформлением занимался гендиректор нашего резидента ЗАО НПОТК «Технокомплект» Николай Владимирович Тингаев. Вскоре я обнаружил, что проект этот нам не по силам: стоимость прокладки линии электропередачи и строительства подстанции оценивалась минимум в 3 млрд рублей. Все деньги на инфраструктуру были у АО «Особые экономические зоны», однако после ухода С. И. Левкина, вопрос переходил в разряд нерешаемых.

Стали думать о том, как вернуться к идее строительства второй подстанции на 50 МВт с уровнем напряжения 110 кВ. Денег для этого требовалось втрое меньше. Их тоже не было, но такая задача уже представлялась решаемой. Неожиданно эта идея встретила сопротивление со стороны энергетиков. Резко возражал Н. В. Тингаев. Потом кто-то из начальников звонил зампреду областного правительства Д. А. Большакову с настоятельной просьбой не отказываться от варианта 220 кВ. Приезжали какие-то люди из сетевых компаний. Доказывали, что 220 кВ — единственный возможный вариант, иначе надежность обеспечить не удастся.

Да я бы и не отказывался, но где взять денег? Несколько раз уже после увольнения И. В. Косова совещались по этому вопросу в АО «ОЭЗ», вопрос был «заколдованным». Я понимал, что где-то «наверху» о чем-то договорились. Не понимал только, в чем смысл — ведь денег на реализацию договоренности всё равно не было. В итоге мы договорились с В. Э. Прохом офор-

мить новые технические условия на вторую подстанцию 110 кВ на городскую службу заказчика — просто ни к кому больше этот вопрос не «прилипал».

Но вот вопрос о том, где взять требуемую мощность был непростым. Н. В. Тингаев рассказал мне, что запроектирована реконструкция подстанции «Темпы» 220/110кВ, запитанной от той же Конаковской ГРЭС, да вот только средств на реконструкцию нет, поэтому реконструкции нет в плане. В очередной приезд Д. А. Большакова в Дубну я рассказал ему об этой ситуации. Дмитрий Александрович куда-то тут же позвонил и через пять минут сказал, что договорился о том, чтобы реконструкцию подстанции «Темпы» 220/110кВ включили в инвестиционную программу «МЭС Центра» Федеральной сетевой компании. Так появилась возможность обращаться за техническими условиями на подключение к подстанции «Темпы».

Договариваться о выдаче технических условий я поехал в Межрегиональные энергетические сети Центра Федеральной сетевой компании. В принципе, разговор состоялся, но решить с первого раза не удалось. Потребовалась дополнительная проработка.

Через некоторое время в Дубну приехал заместитель гендиректора «МЭС Центра» В. Д. Гончаров, которого мы хорошо знали по его предыдущей работе главой сначала Сергиево-Посадского района, а затем — города Сергиева Посада. Василий Дмитриевич сам поехал посмотреть площадки ОЭЗ «Дубна». Вернулся в приподнятом настроении, сравнил площадку с калужским технопарком «Ворсино», поздравил нас с достигнутыми результатами и обещал доложить руководству о целесообразности выдачи технических условий.

В этот раз мы запросили и получили технические условия на строительство подстанции 110/10/10кВ, которую называли то «НПЗ», то «Долино» (в итоге прижилось второе) с двумя трансформаторами по 80 мегавольтампер и с разрешенной мощностью 50 мВт. Установка более мощных трансформаторов позволяла в будущем увеличить разрешенную мощность без



переоборудования подстанции дополнительно примерно на 20 мегаватт.

Несколько лет оформленные технические условия оставались невостребованными. Только с приходом к руководству управляющей компанией А. В. Афанасьева было принято решение о включении ПС110/10/10кВ «Долино» в перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна», чему способствовала возможность распределения средств, накопленных ликвидируемой в то время АО «ОЭЗ». При реоформлении технических условий от городской службы заказчика на АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» номинальную мощность трансформаторов уменьшили с 80 до 63 МВА.

При реоформлении с «МРСК Центр» дополнительно изучали возможность использования для новой подстанции уже существующих воздушных линий электропередачи. Расчеты подтвердили, что сечения проводов позволят дополнительно подать 50 МВт. Электрики, однако, сомневались в надежности такой схемы, так как от этих двух линий уже были запитаны четыре подстанции: «Залесье 1» и «Залесье 2» на авиастроительной площадке, подстанция «ГЭС-191» и подстанция «Радуга» в Кимрах. Сошлись на мнении, что с точки зрения обеспечения надежности лучше всего построить отдельные линии электропередачи.

В процессе проектирования напряженное обсуждение сложилось с проектной организацией как раз по поводу выбора типа линии электропередачи. Проектная организация настаивала, и в конце концов настояла, на прокладке кабельной линии. По нашим расчетам выходило, что это дороже воздушной линии примерно на 200 млн рублей. Проектировщики убедили заказчика, что это не так, но в ходе строительства смету всё же пришлось увеличить. В 2020 году вторую подстанцию ОЭЗ «Дубна» ввели в эксплуатацию.

Возможно, впереди нас ждет необходимость в третий раз строить новую подстанцию для электроснабжения города и ОЭЗ «Дубна». Пытаясь этого избежать, мы согласовали с главным энергетиком управляющей компании применение предусмот-

ренного руководящим документом РД34.20.185–94 (утвержден Минтопэнерго России) коэффициента совмещения максимума нагрузки на уровне 0,6 – это означает, что при разрешенной мощности трансформаторной подстанции 50 МВт реально можно обеспечивать электроснабжение объектов с суммарными пиковыми нагрузками 83 МВт, имея ввиду, что пиковые потребности на разных объектах не совпадают по времени.

Но и при применении такого коэффициента «бумажное» потребление уже превышает минимально разрешенное. Наибольший вклад в такое несоответствие внесло решение о размещении в ОЭЗ «Дубна» трех центров обработки данных с суммарной расчетной мощностью около пятидесяти мегаватт. Управляющая компания и администрация города начали переговоры с Минэнерго области и компанией «Россети Московский регион». Аргументов в пользу такого развития ситуации добавляет и решение о расширении территории ОЭЗ «Дубна».

### ***Расширение территории ОЭЗ и 2018 год***

Еще с 2012 года была видна целесообразность увеличения площади ОЭЗ «Дубна», не потому, что существующая территория была застроена, участков без строений оставалось еще немало, но большая их часть была или зарезервирована за кем-то, кто готовил документы на получение статуса резидента, или предоставлена кому-то из резидентов.

Пару раз Наблюдательный совет предлагал управляющей компании увеличить территорию ОЭЗ. Проще всего это было сделать на правом берегу, так как мы здесь сознательно не стали занимать всю площадь Новой промышленной зоны: из 124 гектаров изначально в границы ОЭЗ включили только 52. Из оставшейся площади, правда, 10 гектаров предоставили Федеральному центру обработки данных (позже об этом расскажем), и еще примерно 20 гектаров использовались для размещения дороги (улица Большеволжская) и коридора ЛЭП. Итого, можно

было включить в границы ОЭЗ примерно 40 гектаров, расширив таким образом участок 2.

Руководство АО «ОЭЗ» на предложения Наблюдательного совета отвечало, что не видит необходимости в расширении территории ОЭЗ «Дубна». Примерно с 2016 года ситуация стала меняться, прежде всего, благодаря позиции А. В. Афанасьева и Д. П. Буцаева. Это совпало по времени с изданием в июне 2016 года постановления Правительства РФ с новым порядком оценки эффективности функционирования особых экономических зон. Методику эту можно найти в сети. Там много показателей, немало формул со сложными обозначениями и, самое главное, приведена в конце формула расчета суммы возврата средств из регионального в федеральный бюджет в случае, когда не достигнуты запланированные показатели эффективности функционирования ОЭЗ.

Всего эффективность должна оцениваться по 25 показателям. Расчет некоторых из них требовал сбора и анализа более сотни цифр. Поэтому посчитать возможную сумму возврата средств из областного бюджета было не быстро и не просто. Заложенный в новый порядок оценки эффективности смысл был такой: полномочия по управлению особыми экономическими зонами переданы регионам, но немалая часть затрат на создание инфраструктуры ОЭЗ произведена из федерального бюджета. Затраты эти производились именно в расчете и для достижения эффективного функционирования ОЭЗ. И если управляющие теперь проектами регионы не могут обеспечить такую эффективность, пусть возвращают то, что вложил в инфраструктуру ОЭЗ федеральный бюджет.

Постановлением определялись три контрольных срока, когда по результатам расчетов эффективности может производиться возврат. Первым таким сроком был определен 2018 год. Уже в 2017 году в областном правительстве чувствовалась тревога. Кто-то доложил губернатору, что, если не исполнить обязательства по финансированию объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна», в федеральный бюджет нужно будет возвращать

3 млрд рублей. В конце марта 2017 года, впервые после пятилетнего перерыва, областной Минфин согласовал новый Перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ «Дубна».

Перечень содержал целый ряд новшеств. Во-первых, Д. П. Буцаеву удалось убедить областной Минфин в том, что городская часть обязательств может быть выполнена только с помощью субсидий из областного бюджета. Во-вторых, все оставшиеся неизрасходованные средства были сконцентрированы на следующих основных направлениях: строительство дорог и сетей третьей очереди участка 1 и дополнительной территории участка 2, строительство двух инновационно-технологических центров с помещениями для ведения производственной деятельности (впоследствии названных «Ломоносов» и «Менделеев»). Не обошлось и без жертв: ушли из перечня школа на прилегающей к участку 1 территории, реконструкция городских очистных сооружений канализации и вторая котельная на левом берегу. В третьей очереди участка 1 было решено ограничиться прокладкой газопровода, с тем чтобы дать возможность резидентам обустроить автономное теплоснабжение своих объектов.

Мы, конечно, посчитали и показатели эффективности ОЭЗ «Дубна» на конец 2018 года, и сколько денег нужно будет области возвращать в федеральный бюджет. Результаты расчетов оказались в некотором смысле неутешительными: если даже никаких объектов инфраструктуры за счет городских и областных средств больше не будет построено, тем не менее за счет большого количества резидентов к концу 2018 года показатели эффективности ОЭЗ «Дубна» оказывались на вполне приемлемом уровне, и возвращать в федеральный бюджет никаких средств не потребуется.

Нас никто не спрашивал, а сами мы не стали докладывать в правительство области результаты наших расчетов, чтобы не вносить диссонанс в уже полученные команды о мобилизации сил и средств на строительство объектов ОЭЗ «Дубна». Руководить мобилизацией было поручено советнику губернатора

в ранге министра М. Е. Оглоблиной. И в части особых зон, и в части стройки у Марины Евгеньевны был огромный опыт — она в качестве руководителя департамента экономической политики и развития Москвы вместе с Юрием Витальевичем Росляком с самого начала от имени правительства Москвы курировала создание ОЭЗ «Зеленоград», а затем работала министром строительного комплекса Московской области.

Почти по всем объектам заказчиком была определена администрация Дубны. Но вот государственные заказчики оказались разными в соответствии полномочиями областных министерств: за улично-дорожную сеть отвечал Минтранс, за водопровод, канализацию и теплотрассы — МинЖКХ, за газопровод — Минэнерго, за инновационно-технологические центры — Минстрой. Причем по ИТЦ-2 («Менделеев») Минстрой был определен и непосредственным заказчиком строительства. По ИТЦ-3 («Ломоносов») функции заказчика выполняла администрация города, а по ее поручению — городская служба заказчика. Каждое министерство вписало соответствующие объекты в «свои» государственные программы.

Такой подход наряду со сжатыми сроками строительства (основные работы нужно было выполнить в 2018 году) предвещал немало сложностей: в одних и тех же коридорах разные подрядчики (по каждой программе — свой конкурс на определение подрядчика) в один сезон должны были построить дорогу и ливневую канализацию, фекальную канализацию, водопровод, газопровод, электрические сети. Особенно сложно это было сделать на левом берегу, где для дороги нужно было формировать (и утрамбовать) довольно высокую насыпь, а затем в готовой насыпи прокладывать сеть глубокого заложения — канализацию. Добавляли трудностей и традиционные для левого берега подземные реки: верх насыпи дороги был на отметке 116 метров, а над всем этим «нависало» Московское море с зеркалом воды на отметке 124 метра.

Ни один из государственных заказчиков не имел полномочий на строительство сетей электроснабжения, поэтому подстан-

ции (по две на левом и на правом берегах) пришлось включить в проект улично-дорожной сети — формально как бы для электроснабжения уличного освещения. Всего нужно было за 2018 год построить два здания, каждое площадью около 10 тысяч квадратных метров (производственные площади для сдачи в аренду резидентам), около 4 километров дорог, более 6 километров теплотрасс, автономную котельную, 6 трансформаторных подстанций, 5 километров сетей водопровода, 8 километров канализации, 2 канализационно-насосные станции (в итоге получилось 3, так как часть самотечной канализации глубокого заложения построить не смогли).

Режим совещаний был такой: раз в месяц — в правительстве области у М. Е. Оглоблиной и еженедельно — в Конгресс-центре ОЭЗ с участием представителей областных министерств, проектировщиков и подрядчиков. Основные сложности по строительным работам в течение 2018 года: дважды пришлось перерабатывать документацию на улично-дорожную сеть на правобережном участке, поскольку изначально не были учтены реальные объемы работ, и в итоге у подрядчика не хватало средств для их завершения. Чтобы оплатить дополнительные объемы, в 2019 году пришлось пройти через два суда. Об этом — чуть позже.

На левом берегу основная трудность была связана с прокладкой сетей канализации на большой глубине: подрядчик не мог справиться с водопонижением. Итогом стало техническое решение о замене участка сети глубокого заложения на напорный коллектор. Сложности были и с обустройством фундаментов инновационно-технологического центра на левом берегу, где функции заказчика выполнял областной Минстрой. Не удивительно, что 2018 год оказался «коротковат» для реализации всех задуманных работ.

С чем мы все же пришли к концу года? На левом берегу были практически закончены строительством дорога, подстанции, газопровод, водопровод. Оставалось немного достроить канализационный коллектор. А вот на строительстве ИТЦ

за год не удалось завершить даже коробку здания. На правом берегу основные дороги были проложены, но без тротуаров и обочин, выполнена основная часть теплотрасс, водопровода, канализации. Подстанции «застряли» где-то в середине процесса. Макушка ливневой КНС виднелась на водной глади разлившегося вокруг озера. Всего дороги и сети были выполнены процентов на 90 или чуть больше. Почти полностью до конца года удалось построить правобережный ИТЦ – будущий «Ломоносов».

По дорогам и сетям беда была не в том, что не закончили, а в том, что в начале 2019 года за показатели эффективности функционирования ОЭЗ правительство области отчиталось, убедившись, что ничего в федеральную казну возвращать не придется. И сразу исчез волшебный эффект мобилизации. На 2019 год никто никому заданий не ставил, в правительстве по строительству в ОЭЗ «Дубна» никаких совещаний не проводилось. В итоге в течение 2019 года продолжал строиться только ИТЦ «Менделеев» на левом берегу. Областной Минстрой, хотя и медленно, но работал по плану.

Весь 2019 год администрация судилась с дорожными подрядчиками, и несмотря на то, что согласовала внесение в проект изменений с увеличением объема работ, в суде заняла другую позицию: за выполненные дополнительные работы по строительству дорог платить не нужно. И даже выиграла суд. Ожидаемого подрядчик от завершения работ по улично-дорожной сети отказался. А поскольку мобилизации уже не было, то этот аргумент ни на кого не подействовал.

Повод для новой мобилизации представился ближе к лету 2020 года. В связи с вводом в эксплуатацию второй очереди Федерального центра обработки данных прорабатывался визит в Дубну М. В. Мишустина. Зброшенные недостроенные дороги с разрытыми обочинами и нагромождениями поваленных и неубранных деревьев оставляли крайне неприятное впечатление. Собрались с представителями администрации и подрядчиков на этой заброшенной стройплощадке. Я напомнил, что пре-

мьер-министр вряд ли приедет без губернатора. Увидел, что это замечание у сотрудников администрации, мягко говоря, вызвало интерес. Все поняли, что лучший путь — устранение недоработок. В общем, получилось. Не в смысле визита премьера — он тогда не приехал, а в смысле нахождения правильного повода для завершения работ...

В 2019 году управляющая компания АО «ОЭЗ ТВТ «Дубна» решила вернуться к вопросу расширения территории ОЭЗ в левобережье. Обсуждались разные варианты границ. В декабре 2019 года правительство Московской области утвердило новый вариант проекта планировки территории участка 1, в соответствии с которым в границы ОЭЗ дополнительно включаются примерно 92 га. Однако часть из них Тверская область считала своей территорией, то есть имел место пограничный спор. После обсуждений в областном правительстве спорный участок решили в границы ОЭЗ не включать, в результате добавили только 62 гектара, которые стали называть четвертой очередью участка 1. Ранее на этой территории планировалось разместить четвертую очередь «городка программистов». Но еще в 2006 году по предложению Г. О. Грефа в плане обустройства ОЭЗ «Дубна» предусмотрели возможность ее расширения за счет этой территории.

И действительно, несмотря на прибавку в сорок гектаров в 2018 году, неуклонно приближался момент, когда свободных от прав третьих лиц земельных участков на территории ОЭЗ уже не оставалось. А жилищное строительство развивалось значительно медленнее, и даже трудно было при таких темпах застройки понять, когда нам понадобится под жилье эта четвертая очередь. В общем, решились.

Но как выяснилось, не все были согласны с предложением расширить территорию ОЭЗ. Городская администрация к этому предложению отнеслась нейтрально, а вот избранный осенью 2019 года новый состав Совета депутатов выступил против. Аргументы назывались разные. Председатель земельной комиссии горсовета А. В. Ксенофонтов говорил о том, что Минэкономраз-



вития России методически неправильно оформляет расширение территории особых экономических зон – без издания постановления федерального правительства, то есть с нарушением требований закона. Иными словами: мы против расширения ОЭЗ, так как полагаем, что федеральное министерство некорректно оформит это расширение...

Возражения по существу тоже были. Это касалось того, что с депутатами не согласовывают вновь принимаемых резидентов. Но самый неприятный аргумент: «Зачем мы вам будем отдавать свою землю?» Почему отдавать? ОЭЗ создавалась городской командой и несмотря на то, что ее управлением теперь занималась преимущественно область, зона оставалась инструментом развития города, решая прежде всего вопросы привлечения новых высокотехнологичных предприятий и образованной молодежи. Может быть, у вновь избранных депутатов еще не сформировалось понимание: задача муниципалитета не в том, чтобы всем управлять, а том, чтобы развивать город. Так или иначе, за несколько дискуссий мы депутатов убедить не смогли.

Тогда на заседание горсовета приехал зампред областного правительства В. В. Хромов. С первого раза у него тоже не получилось. Потом он пригласил депутатов на встречу в Дом правительства в Красногорске. В конце концов, договорились. В апреле 2020 года было подписано дополнительное соглашение, и общая площадь территории ОЭЗ «Дубна» составила 279 гектаров.

Нужно заметить, беседы с депутатами не прошли даром: при разработке очередной версии Генплана города в 2022 году зампред Совета депутатов Е. Д. Углов предложил предусмотреть территорию для будущего расширения ОЭЗ в районе бывшей деревни Козлаки – в том месте, где в Дубну должна входить новая трасса Дмитровского шоссе. Поначалу предложение не понравилось управляющей компании – по двум причинам.

Во-первых, А. В. Афанасьев в это время вел в областном правительстве напряженные переговоры о выделении средств на строительство улично-дорожной сети недавно добавленной

четвертой очереди участка 1. Решался этот вопрос тяжело, если вообще решался. И в этот момент разговор об еще одном расширении ОЭЗ в Дубне был явно не к месту.

Во-вторых, предложенная депутатами площадь дополнительной территории получалась небольшой, да еще изрезанной коридорами инженерных сетей – четыре ЛЭП 110 кВ, ЛЭП 500 кВ на Череповец, будущая трасса Дмитровского шоссе, дорога регионального значения «Южный объезд Дубны», газопровод высокого давления... Компромиссное решение, впрочем, нашлось. Для этого с управляющей компанией договорились, что в Генплане территорию обозначаем не как ОЭЗ, а как перспективную территорию научно-производственного развития. Кроме того, немного изменили конфигурацию прилегающей территории индивидуального жилищного строительства, аккуратно прорисовали и из общей площади «выбросили» коридоры сетей. Получилось примерно 130 гектаров. Все-таки в Генплан по разным причинам участок включить не удалось. Но главное не в этом. Главное – достигнутое согласие как со стороны управляющей компании, так и со стороны городской администрации и Совета депутатов.

Следующее решение о расширении территории ОЭЗ «Дубна» было принято не по согласованному плану, а под давлением некоторых обстоятельств.

Обстоятельства заключались в том, что 9 июня 2023 года Правительство России включило проект создания ОЭЗ «Дубна» в перечень проектов особых экономических зон, региональные затраты на создание инфраструктуры которых возмещаются из федерального бюджета. До включения ОЭЗ «Дубна» в перечень входил только проект создания ОЭЗ «Санкт-Петербург».

Как я понял, открывшаяся возможность возмещения затрат на создание инфраструктуры ОЭЗ «Дубна» вызвала в областном правительстве дискуссию: где именно в дальнейшем развивать инфраструктуру ОЭЗ «Дубна». По закону это не обязательно нужно было делать в Дубне – город к этому времени развивал-

ся вполне успешно, тогда как в Подмосковье было некоторое количество территорий с более низкими темпами развития. И подкрепленный возможностями федерального финансирования проект создания площадки ОЭЗ «Дубна» в депрессивном районе вполне мог рассматриваться как обоснованный и целесообразный.

Пока шла эта дискуссия, в Дубну приехал председатель областного правительства И. Н. Габдрахманов. И прямо на месте принял решение: развивать дальше территорию ОЭЗ «Дубна» именно в Дубне. Но не за счет новой территории в Козлаках, а снова за счет урезания площади «городка программистов», одновременно немного отодвинув от берега Волги и сократив таким образом на 17 га площадь ранее включенной в границы ОЭЗ четвертой очереди.

Наверное, решение было не оптимальным с точки зрения градостроительства. Но и каких-то больших проблем для дальнейшего развития города реализация такого решения не влекла. Научно-производственная площадка участка 1 расширялась, оставаясь единым массивом. Посчитали емкость отведенных в Генплане участков под многоквартирное жилье – вышло чуть более 1 млн квадратных метров. Если считать по областным нормативам – 28 квадратных метров жилья (реально в Дубне пока 24), то получалось, что у нас есть площади для дополнительного поселения 38 тысяч жителей. При этом в стратегии развития города указано, что предпочтительно сохранить город небольшим, с численностью проживающих до 100 тысяч. Но для этого вовсе не нужно ограничивать развитие науки или высоких технологий – часть сотрудников вполне может приезжать на работу из пригородной зоны. Поэтому предложенный И. Н. Габдрахмановым вариант расширения участка 1, на мой взгляд, был вполне допустимым.

Ясно было и другое: если не принимать этот вариант, следующая территория для развития ОЭЗ «Дубна» с большой вероятностью будет выбрана не в Дубне, а там, где определит областное правительство. В этот раз на муниципальном уровне вопрос

о расширении территории ОЭЗ решался без участия областного правительства. Месяца два ушло на спокойные и конструктивные переговоры с участием Общественной палаты, Совета депутатов, Совета директоров градообразующих предприятий, администрации города и управляющей компании.

В итоге, ближе к концу сентября 2023 года был подписан протокол, зафиксировавший согласие администрации города, Совета депутатов и управляющей компании по вопросам расширения участка 1 ОЭЗ на 54,5 га, участка 2 – на 9,6 га и формировании резервной территории развития ОЭЗ «Дубна» в районе улиц Юркино и Козлаки. Областной НИиПИ градостроительства приступил к разработке нового проекта планировки территории ОЭЗ «Дубна». После утверждения этого проекта и подписания дополнительного соглашения общая площадь территории ОЭЗ «Дубна» составит примерно 343 гектара. Кроме того, остается перспективная возможность расширения в районе бывшей деревни Козлаки – примерно на 130 га.

## **ГЛАВА 7. КЛАСТЕР ЯДЕРНО-ФИЗИЧЕСКИХ И НАНОТЕХНОЛОГИЙ**

О планах Минэкономразвития по созданию и поддержке инновационных территориальных кластеров я прочел в газете. Было похоже, что поезд уже ушел или отходит — из статьи следовало, что все основные решения уже приняты. Еще и не очевидно было, что это подходящий для нас формат. Дубна с момента своего основания была многопрофильным городом: ядерная физика, ракетостроение, промышленная электроника, акустика, IT и телекоммуникации. Где здесь пространство для построения и развития кластерного взаимодействия? Тренды взаимодействия мы пытались «нащупывать» еще вместе с А. Н. Сисакином в бытность его директором ОИЯИ. Правда, Алексей Норайрович называл это не кластером, а технопарком. Не в смысле структуры, а в смысле территории инновационного развития и построения цепочек, включающих ОИЯИ, университет и высокотехнологичные компании, имея в виду и организацию разработок на основе достижений науки, и элементы научных исследований в уже ведущихся разработках, и привлечение студентов и аспирантов к ведению таких работ как способ повышения качества профессионального образования.

Вот с этой идеей я и поехал к зам. министра экономического развития Олегу Владиславовичу Фомичеву. По пути думал о том, как можно было бы назвать возможный инновационный кластер в Дубне так, чтобы это объединяло основные исследовательские и инженерные центры города. Совсем точного названия не удалось придумать.

Вспомнил давнюю дискуссию с О. Л. Кузнецовым по поводу точности термина «устойчивое развитие». Олег Леонидович

тогда, соглашаясь с моим утверждением, что термин «устойчивое» к развитию подходит не совсем точно, напомнил мне о том, что геофизический термин «каротаж» (исследование прискважинного пространства) происходит от французского *la carotte*, то есть морковь, хотя напрямую технология каротажа с морковью никак не связана. И мне захотелось найти такое наименование кластера, которое пусть и не совсем точно, но характеризовало бы направление развития Дубны в науке и технологиях. В Москву я доехал с уже сформировавшимся названием: Инновационный территориальный кластер ядерно-физических и нанотехнологий.

О. В. Фомичев, услышав предложение по названию, сразу сообразил: «Так это же про всё?» — Я согласился, рассказав, что примерно это самое «всё» и есть специфика Дубны. Второе замечание было про экономический масштаб проекта: на выходе нужны миллиарды, а не миллионы. Я пообещал миллиарды.

По итогам разговора меня послали, но не совсем, а к директору департамента инновационного развития А. Е. Шадрину. Из департамента направили за экспертным мнением к директору кластера ядерных технологий «Сколково» Денису Ковалевичу. По результатам разговора с Д. А. Ковалевичем я понял, что нас могут взять, что называется, для разнообразия: с тем, чтобы и предлагаемая нами схема при создании территориальных инновационных кластеров тоже была отработана. Появился шанс.

Но чтобы воспользоваться этим шансом, нужно было убедить правительство Московской области подать в Минэкономразвития заявку на создание кластера в Дубне. А зампред подмосковного правительства Д. А. Большаков меня загодя предупредил, что по инновационным территориальным кластерам не наша очередь — Дубне нужно заниматься особой экономической зоной, а претендентов на создание кластеров в области достаточно. Когда заявка была готова, Дмитрий Александрович ее, однако, подписал со словами: «Но в любом случае за деньгами не приходите...»

По итогам отбора Дубна вошла в число инновационно-территориальных кластеров, программы развития которых финансировались с привлечением средств федерального бюджета. В области к этому времени к управлению пришла команда губернатора А. Ю. Воробьева. С вновь назначенными руководителями договориться об областном софинансировании кластера тоже не удавалось. Мы предлагали субсидировать разработки, выполненные на основе достижений науки в интересах повышения конкурентоспособности высокотехнологичных компаний. Спор или даже отторжение вызывало предложение делать это не на федеральном или областном, а именно на местном уровне. Поняв, что получить одобрение и финансирование разработок из областного бюджета не получится, стали думать о мероприятиях, полезных и для кластера (его участниками в Дубне к этому времени стали около 80 организаций города), и для областного правительства.

Из нескольких идей выбрали одну – оснащение кафедр и лабораторий университета «Дубна». Логика была такая: университету уже около 20 лет, оснащение, в основном закупленное в первые годы его существования, морально и физически устарело. Плюс это была возможность поддержать формирующиеся здесь направления исследований и разработок. По статусу университет областной, и всё равно из бюджета области нужно будет тратить деньги на оснащение. А через программу кластера половину средств добавляет федеральный бюджет. Но в областных министерствах и эту идею не поддержали.

Написал письмо И. Н. Габдрахманову, вице-губернатору, ответственному за финансы. Здесь без лишних разговоров понимание нашлось – министерствам выдали поручение. За 3 следующих года удалось оснастить в университете лаборатории химии, физики, радиоэлектроники, геофизики, классы информационных технологий, приобрести современное оборудование для поточных аудиторий, создать инженерный испытательный центр композитных материалов, лабораторию химических источников тока с участками прототипирования и вакуумного

напыления тонких пленок, дооснастить университетский центр прототипирования. Всё вместе примерно на 300 млн рублей.

К третьему году удалось убедить областное Мининвестиций запланировать часть средств на поддержку разработок. Для этого организации Дубны вместе с Корпорацией развития Московской области учредили Инжиниринговый центр. Директором пригласили выпускника химфака МГУ и Экономического университета имени Г. В. Плеханова В. А. Кривченко. Продумали и согласовали с областным министерством модель функционирования Инжинирингового центра.

Обязательными условиями поддержки проектов предполагались: новизна и направленность на повышение конкурентоспособности предприятия заявителя, а также подтвержденное софинансирование не менее 30% со стороны заявителя, причем первым должен внести свою долю заявитель, а затем — бюджет. Самое важное — финансировать только те проекты, на которые готов тратить собственные средства предприниматель-заявитель.

Такие условия, как правило, ставились и при осуществлении федеральных мер поддержки инновационных проектов. Но, если проект выполняется на базе предпринимателя-заявителя, проверить реальное выполнение условия затруднительно или невозможно. В отчетности работающего предприятия трудно различить расходы на зарплату, материалы и комплектующие, обеспечивающие обычную деятельность, и затраты по этим же статьям на исследования и разработки. И дело здесь вовсе не в том, за чьи деньги реально выполнялись разработки. Главное в том, что при возможности отчитываться без реальных дополнительных затрат нет способа подтвердить, что предприятие действительно нуждается в результатах заявленного проекта. Скажем, заявили проект, получили дополнительные средства, дали возможность своим специалистам подзаработать, своих средств дополнительно не тратили, отчитались...

Наше предложение перенести реализацию проектов на площадку Инжинирингового центра позволяло подтвердить реаль-



ную заинтересованность заявителей. Бюджетное финансирование открывалось только при поступлении средств от заявителя. Еще это давало возможность формировать смешанные команды проектов, привлекать к их реализации ученых и специалистов других предприятий, а также студентов, аспирантов и преподавателей университета.

Мы отобрали и выполнили таким образом 10 проектов при том, что бюджетных средств на эти цели в распоряжении Инжинирингового центра было 32 млн рублей, а с учетом средств заявителей – 50 млн рублей, то есть в среднем 5 млн рублей на реализацию одного проекта.

Установленный показатель эффективности: трехкратное превышение стоимости продукции, являющейся результатом проекта, над затратами, был выполнен не по каждому проекту, но в среднем по всем десяти – существенно перевыполнен. Имело бы смысл продолжать, набрать большую статистику для анализа. Но финансирование инновационных территориальных кластеров было прекращено. Инжиниринговый центр после этого еще три года выполнял разработки по заказам предприятий без бюджетной поддержки, а затем в связи с банкротством одного из учредителей и в связи с особенностями устава (единогласное голосование по ряду важных вопросов) мы вынуждены были его ликвидировать. В целом примененная Инжиниринговым центром схема поддержки инновационных проектов, возможно, имеет некоторые преимущества. Времени и статистики для окончательного вывода оказалось недостаточно.

Помимо прочего, взаимодействие с Минэкономразвития по вопросам развития Кластера ядерно-физических и нанотехнологий в Дубне помогло нам сдвинуть с мертвой точки возвращение в федеральную повестку вопроса о строительстве моста через Волгу. Точно также можно сказать, что без опыта создания Кластера ядерно-физических и нанотехнологий не родился бы теперь уже более развитый Медико-технический кластер Московской области.

# **Часть вторая**

**Рядом с основным маршрутом**



## ГЛАВА 8. УРОКИ КРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### *Урок 1. Еще раз о кризисе начала 90-х*

Описанию этого урока была посвящена первая глава. Вместе с тем, еще раз в нескольких словах об основных событиях, последствиях и выводах.

Итак, в начале 90-х город попал в тяжелейшую ситуацию из-за глубокого кризиса в стране и резкого сокращения бюджетного финансирования, а оно обеспечивало в то время подавляющую долю доходов городских предприятий. Основные меры, которые были предприняты командой вновь созданной администрации города совместно с руководством градообразующих предприятий:

- передача в муниципальную собственность принадлежавших предприятиям объектов инфраструктуры, как с целью сокращения расходов предприятий на ее содержание, так и с целью выживаемости самой инфраструктуры;

- выполненная договоренность администрации города и градообразующих предприятий о недопущении массового увольнения сотрудников;

- плотное взаимодействие администрации города и ОИЯИ с Миннауки с целью сохранения Института как международной организации;

- снижение барьеров входа в малый бизнес и всемерная его поддержка;

- бюджетная поддержка горожан, потерявших источники доходов;

- поддержка общего климата: «не только выживание, но и развитие».

Другой слоган тех лет: «Дубна — остров стабильности» с отсылкой и на то, что правобережье Дубны фактически остров, и на открытие физиками долгоживущих химических элементов с большими порядковыми номерами — теоретически предсказанного «острова стабильности» в мире химических элементов.

Чего удалось достичь?

Все градообразующие предприятия выстояли, развивая тематику работ с сохранением основного профиля. Никто не ушел «делать кастрюли». Развился малый и средний бизнес, в том числе высокотехнологичный, так что к концу 90-х бюджетные доходы от деятельности малого бизнеса превысили доходы от деятельности градообразующих предприятий.

Основные наши выводы по итогам первого урока:

1. Базирующая только на бюджетном финансировании экономика города неустойчива — нужно дополнительно (не вместо!) создавать предприятия, производящие продукцию для людей или компаний.

2. Механизмы влияния на приток новых предприятий нужно выстраивать таким образом, чтобы это были преимущественно высокотехнологичные предприятия, желательно — ведущие собственные разработки.

3. Суммарный приток или отток образованной молодежи — самый важный стратегический показатель качества развития города.

4. По ключевым вопросам нужно договариваться. Даже когда это сложно или даже на фоне оживленных споров по другим вопросам.

5. Несмотря на пункт 4, разногласия всё же остаются. Но они должны оставаться в границах города.

6. Публичные и ясно изложенные планы «векторизуют» пространство: люди или организации, знающие о планах развития города, при возможности сделают что-то, что поможет реализации чего-либо из этих планов.

7. Оптимизм и дух творческого поиска не менее важны, чем найденные источники финансирования. Иначе говоря, при наличии оптимизма и творческого поиска источники финансирования непременно появятся.

### ***Урок 2. О кризисном управлении в университете «Дубна»***

Исчерпывающе изложен в заключительной части третьей главы.

### ***Урок 3. Завод железобетонных и деревянных конструкций***

Завод был основной базой стройиндустрии Первого строительного-монтажного треста, построившего практически всю правобережную Дубну. ЗЖБидК — это примерно полсотни зданий и сооружений на 30 гектарах. Собственная железная дорога, два тепловоза, парк железнодорожных вагонов. Своего юридического лица у завода не было, на балансе СМТ завод числился как цех в Дубне. Продукцией завода обеспечивались стройки не только Дубны, но и другие объекты треста. Доски и брус, двери и окна, товарный бетон и раствор, бетонные плиты, трубы, кольца, ригеля и стойки, и даже полные комплекты для сборки многоэтажных панельных домов (серия 90).

Трест после приватизации стал частным предприятием. Возглавлял его вернувшийся сюда с поста зампреда Мосгорисполкома по строительству Ю. А. Шилобреев, лауреат Госпремии СССР за создание технологии тонкостенных железобетонных пространственных конструкций.

В 80-е годы в Дубне ежегодно вводились в эксплуатацию примерно 30 тысяч квадратных метров жилья, строились школы, детсады, объекты науки и производства. Продукция ЗЖБидК уходила, что называется, нарасхват. В 90-е объемы строительного-монтажных работ сократились в десятки раз. Уже приватизированный трест оставался базовой строительной организацией Минсредмаша (Минатома) в центральной России. Тем не менее,

накопились нерешенные и, как выяснилось позже, нерешаемые проблемы. Однажды директор завода В. В. Мелентьев обеспокоенно сообщил, что фактически трестом принято решение об остановке завода. Была дана команда демонтировать и вывозить с завода ценные предметы, прежде всего, электродвигатели.

Перспектива такого развития событий для Дубны была невестой. Особенно это касалось района расположения завода, поселка Александровка. Здесь размещались с десятков небольших предприятий, ранее принадлежавших хозяйству Минсредмаша, городок военного училища, где теперь был университет, порт на реке Дубне и другие объекты. Объединяло их то, что электро- и теплоснабжение, а для большинства объектов и водоснабжение осуществлялись через площадку и сети завода. Вторую опасность мы видели в превращении бесхозной площадки завода, вытянувшейся в длину на километр, в гнездо, мягко говоря, разного рода незаконной деятельности. Может, это было плодом нашего воображения, навеянным сценами перестрелки на заброшенных заводах из американских фильмов.

Из разговора с Ю. А. Шилобреевым выяснилось, что перспективы загрузки завода руководство СМТ не видит. Но каждый месяц существования «цеха в Дубне» создает для треста новые задолженности примерно на 1 млн рублей, а уже накопившаяся задолженность на балансе треста составляет 20 млн рублей – более 2 млн долларов по курсу того времени.

В администрации города я к тому времени уже не работал, но вопрос о судьбе завода стал предметом оживленного обсуждения с администрацией. Давать советы тресту о необходимости сохранить завод было бесполезно. Особенностей рынка стройматериалов мы не знали, поэтому посчитать сценарии развития завода, чтобы выработать какие-то толковые предложения, не могли. Да и объективные данные по экономике завода получить было сложно – это большое и сложное хозяйство, для понимания структуры которого требовалось время. Поэтому наше предложение тресту передать нам завод вместе с накопившими-

ся долгами было скорее результатом того что «надо», а не результатом анализа «сможем ли?»

Руководители треста меня знали по прежней работе в администрации города — поэтому элементы доверия изначально присутствовали. Как потом стало известно, к моменту принятия решения о закрытии завода трест перепробовал разные варианты для приведения экономики завода в удовлетворительное состояние. Ключевое слово здесь: «потом». Узнали мы об этом после того как сами повторили безрезультатные опыты.

Вернусь к вопросу о доверии. Перед трестом стояли две задачи в связи с заводом в Дубне: избавиться от уже накопившихся долгов и прекратить образование новых задолженностей. Риски при этом были следующие:

— не удастся передать имущество вместе с долгами — для передачи задолженности другому лицу требуется согласие кредиторов, то есть тех, кому завод, а по существу трест, был должен;

— долги после передачи продолжают накапливаться, сделка по передаче имущества с долгами будет отменена, и в результате возросшая задолженность вернется к тресту.

Подавляющую часть задолженности составляли неоплаченные налоги и счета за коммунальные услуги (электричество, тепло, воду и стоки). Налоговики и коммунальные службы с предложением перевести долги на другое лицо согласились — завод давно не платил, иски о банкротстве тогда еще были не в моде. Поэтому переуступка нам рассматривалась как шанс погашения задолженности. При этом и налоговикам, и коммунальным службам мы твердо сказали, что 9 месяцев точно платить ничего не будем, а после этого сможем гасить задолженность по графику.

Для реализации сделки трест учредил два юридических лица — общества «Стройкомплекс» и «Стройкомплект», передал им имущество завода и образовавшуюся задолженность, продал нам по номиналу свои доли в этих обществах.

Через неделю последовал первый сюрприз: Следственный комитет известил о возбуждении уголовного дела за незаконное



предпринимательство. Для изготовления стройматериалов в то время требовалась лицензия. Оформление лицензии занимало несколько месяцев. Получалось, что на это время нужно остановить завод. В срочном порядке занялись лицензированием, приостановив продажи продукции.

Приступили к анализу экономики завода, изучению возможных путей выхода из кризиса. Результаты анализа ожидаемо оказались неутешительными: для производства продукции требовалось слишком много тепла и электричества. При таком удельном потреблении энергоресурсов себестоимость продукции оказывалась выше возможной цены ее продажи на рынке.

С причинами большого расхода тепла разобрались быстро, но неправильно. От котельной к заводу были проложены две трубы теплоснабжения диаметром полметра каждая (эти же трубы обеспечивали теплоснабжение университета). Такой диаметр был явно избыточным — объем поставляемого ресурса мог обеспечить теплоснабжение небольшого города. К тому же теплоизоляция на трубах сохранилась далеко не везде, до половины тепла в них терялось, а платить приходилось по счетчику на котельной.

Зимой, однако, стало ясно, что значительно большие расходы влечет заложенное в технологию производства потребление пара. На лесопилке пар использовался для поддержания сортировочного бассейна в незамерзающем состоянии. Для бревен разных диаметров пилораму нужно было перестраивать. Поэтому из общей массы брали последовательно бревна одного диаметра, потом другого и так далее. Для сортировки бревна сбрасывались в бассейн, оттуда выбрать и подтащить к транспортеру было значительно легче, чем из лежащей на земле кучи.

Разумеется, есть более оптимальные и менее затратные технологии сортировки бревен, но, когда выбирали эту, видимо, денег не считали. В холодный период года поддержание бассейна в незамерзающем состоянии обходилось почти в 1 млн рублей в месяц (по курсу января 1998 года примерно 167 тысяч долларов). Стало понятно, что зимой лучше ничего не пилить.

Пар использовался также для предотвращения смораживания щебня в огромных хранилищах. При проектном объеме производства товарного бетона и раствора такая технология была затратной, но позволяла сводить концы с концами. Вот только проектный объем стал недостижим – в Москву возить далеко, да и рынок столицы обеспечен московскими заводами. А в Дубне и вокруг нее строительной активности практически не было.

Попробовали восстановить производство конструкций для панельного домостроения. На Большой Волге стоял начатый строительством панельный дом 90-й серии – как раз той, для производства которой был приспособлен завод. В Дубне панельное домостроение, мягко говоря, популярностью не пользовалось, его старались избегать, отдавая предпочтение кирпичу. Но в Москве и ближнем Подмосковье панельное домостроение было развито и востребовано. Решили достроить 9-этажный панельный дом на Большой Волге, восстановив таким образом производство на заводе и, если получится, организовать затем поставки в другие города. Как говорится, благими намерениями...

Дом строился, но квартиры не продавались. Останавливать стройку нельзя – шансов продать жилье тогда не оставалось вообще, да и немногие уже заключенные договоры были бы расторгнуты. Пытаясь решить одну проблему – загрузить работой завод, создали вторую проблему – строящийся, но не продающийся жилой дом.

Под личное поручительство занял на год 1 млн долларов у знакомого профессора, научившегося использовать свои знания для производства высокотехнологичной продукции. Именно долларов, не рублей, так как договор займа заключался с кипрской компанией. Этого миллиона, однако, на достройку 9-этажного дома не хватило, а продаж практически не было. Перепроектировали дом, оставив шесть этажей вместо девяти. Год, на который был одолжен миллион, подходил

к концу, а просвета не видно. Единственный плюс: дом уже почти готов.

Внезапно в течение одной недели в сентябре 1998 года все квартиры без каких-либо дополнительных действий с нашей стороны были проданы. Произошло это благодаря падению курса рубля после дефолта. В июле доллар стоил 6,2 рубля, а в сентябре — 14,6. Квартиры продавались за рубли и для владельцев долларов они подешевели почти в 2,5 раза. Миллион долларов удалось вернуть вовремя. Жилой дом был введен в эксплуатацию. Однако предлагать другим строить такие же панельные дома было бессмысленно. Переоснащать панельное производство тоже не имело смысла — в Дубне никакие панели не пользовались спросом, а конкурировать с современным производством московского ДСК-1 было не по силам.

Приняли решение продавать цех панельного домостроения. Очереди из покупателей не было, но интерес тем не менее был. Переговоры велись практически каждую неделю. Отсчитали первый десяток безрезультатных переговоров, второй, третий. Договориться удалось только с 62-го раза — покупателем цеха стала польская компания по производству сухих смесей «Атлас». Удалось рассчитаться примерно с половиной долгов.

Почти три года не могли, и до конца так и не смогли разобраться со схемами электроснабжения. Весь куст предприятий внутри завода принадлежал Минсредмашу. Поэтому, видимо, при советской власти не имело значение, какое именно из предприятий платит за электроэнергию. Похоже, электроэнергию завод оплачивал за многих. При отключении на заводе всех потребителей счетчики продолжали вертеться. Находили подключенные к заводским линиям кабели. Выясняли, на какое предприятие идут кабели и отключали их — никто не жаловался, а наши счетчики продолжали вертеться. Видимо, не все кабели удавалось найти... В итоге приняли решение заводской Центральный распределительный пункт передать городской электросети.

Столярный и ремонтно-механический цеха продали группе «АпАТЭК» для организации композитного производства. Купить, правда, они согласились только если помещения будут отремонтированы и с современной отделкой. Пришлось организовать эти работы, искать средства на их выполнение. Вовремя не уложились – заплатили штраф.

До конца пытались спасти деревянное производство. Купили новые сушилки, перевели отопление цеха на котел, работающий на отходах деревянного производства. Но вот с бассейном и сортировкой справиться не удалось.

В общем, ошибок и неудач оказалось много. Реструктуризация завода заняла долгих 4 года. Кроме меня, этим занимались уже ушедший от нас Валерий Павлович Коротков, а также Александр Николаевич Попов, Сергей Сергеевич Борисов, Леонид Игоревич Бершанский, Владимир Николаевич Лабудев, Александр Владимирович Сусьян и Евгений Борисович Рябов. Итог, однако, оказался вполне сносным. Удалось сохранить «трубы и провода». На территории завода нет ни одного неиспользуемого квадратного метра производственных цехов. Сейчас это основная производственная база для группы «АпАТЭК» (ими можно гордиться – четырежды удаивались гран-при как лучшая в мире компания по выпуску композитов, используемых на транспорте).

Здесь же размещаются

- компания «Экохимприбор», один из российских лидеров в сфере аналитики жидкостей и газов,
- производство сухих смесей австрийской Baumit,
- вновь построенный завод железобетонных изделий «Регионстрой Север»,
- ряд других предприятий.

Какие выводы из урока?

Многое делалось неправильно. Не было ясного плана действий. Изначально активов было больше, чем долгов. Только вот активы были неликвидными. В наше время такие опыты

не повторить — предприятие наверняка уйдет в банкротство. Поэтому единственный вывод, приемлемый в подобных ситуациях, но не системный: пахать и пахать, не пропуская ни одного шанса.

#### ***Урок 4. «Социальная инициатива»***

Вернувшись на работу в администрацию города в 2004 году, я обнаружил инвестиционные контракты на строительство примерно 100 тысяч квадратных метров жилья на улицах Тверской и Октябрьской. Контракты были заключены администрацией города и кредитным товариществом «Социальная инициатива». Стал разбираться: публикации, история, содержание инвестконтрактов, содержание договоров с участниками долевого строительства. Вывод последовал однозначный: пирамида. Из опыта это было ясно, но в суде доказать невозможно.

Встретился с главными редакторами городских СМИ. Рассказал о своих выводах. Опубликовать напрямую предостережение о пирамиде нельзя — у «Социальной инициативы» заключены договоры долевого участия в строительстве жилья по всей стране на десятки миллиардов рублей. Поэтому любая неаккуратная публикация могла иметь следствием судебное решение по возмещению морального и материального ущерба. К тому же, по всей вероятности, юридическая служба «Социальной инициативы» имела высокую квалификацию. Поэтому разговор с редакторами шел о том, чтобы не публиковать рекламу и другие материалы, способствующие заключению договоров с «Социальной инициативой». Напротив, поощрять публикации, содержащие сомнения.

Проанализировал инвестконтракты, нашел юридические основания для их расторжения. Попросил мэра В. Э. Проха собрать совещание с участием «Социальной инициативы», чтобы поговорить о возможном добровольном «разводе».

На совещание директор «Социальной инициативы» Николай Карасев с командой прибыли на трех авто — «гелендваген»,

«мерседес-600» и еще какая-то представительская машина. Разговор состоялся довольно жесткий. Добровольное расторжение Карасев обсуждать не стал. Посоветовал мэру меня уволить, так как до моего прихода всё складывалось нормально, и единственная причина обострения отношений – новый первый зам. главы администрации. Я в ответ рассказал, на чем основан мой вывод о пирамиде и о будущих обманутых дольщиках. Обратил внимание и на то, что делегации на представительских машинах администрацию города посещают нечасто, и в предыдущий раз это была делегация компании-пирамиды «Тибет» во главе с Владимиром Дрямовым, который теперь отбывает срок по приговору суда.

Решение о расторжении договора по результатам совещания, однако, принято не было. Наверное, правильно – могли получить встречный иск.

Оценка перспектив «Социальной инициативы» оказалась верной. Уже в 2005 году произошло обрушение пирамиды. К этому времени «Социальной инициативой» были заключены договоры на строительство 400 объектов, собрано средств дольщиков на общую сумму 14 млрд долларов. При первых признаках обрушения пирамиды Н. Карасев с должности руководителя «Социальной инициативы» ушел, назначив вместо себя капитана, только что уволившегося из вооруженных сил.

В Дубне к этому времени было 45 дольщиков «Социальной инициативы», оплативших будущее жилье. Встретившись с капитаном, я предложил ему сделку: «Социальная инициатива» уступает свои права по инвестконтракту вместе с обязательствами перед дольщиками. Молодой капитан удивился, что так можно сделать. Про отсутствие у «Социальной инициативы» перспектив разворачивания строительства (в Дубне строительство к тому времени даже не было начато) он понимал. Понимал и то, что собранных с дольщиков денег у него на счетах нет. Согласился. Мне оставалось найти застройщика. Это удалось сделать с первого раза – на условия предложенной мною сделки согласился В. Б. Урманов, директор дубненской компании-застройщика ООО «Бетиз и К».

Обсудили возможные риски признания сделки недействительной в рамках будущего банкротства «Социальной инициативы». Пришли к общей оценке: риски минимальные, так как на заключение инвестконтракта «Социальная инициатива» денег не тратила, зато средства от дольщиков получила вполне реальные. Времени на заключение сделки оставалось немного – необходимо было успеть до возбуждения дела о банкротстве. Успели. В следующие 2 года ООО «Бетиз и К» предоставил квартиры всем 45 дольщикам «Социальной инициативы».

Выводы. Не столько по антикризисным действиям, сколько по предвидению и предотвращению подобных кризисов.

В голове у сотрудника администрации города, который готовил инвестиционный контракт с «Социальной инициативой», похоже, «что-то не сработало» – на тот момент риск образования пирамиды вполне можно было выявить. Странно, что этого не было сделано. Скажу больше: по современному законодательству анализ такого типа рисков не является обязанностью государственных органов или органов местного самоуправления. Администратор, проявивший подобную бдительность, вполне может получить обвинение в превышении служебных полномочий, а если это добросовестно действующая команда, то это уже может квалифицироваться как преступление, совершенное группой лиц.

Выводы по антикризисным действиям. Пока не началось обрушение пирамиды, даже в условиях очевидного исхода, эффективны лишь «партизанские действия». Политика прямого противодействия вполне может привести к обратному эффекту. Возможность урегулировать ситуацию в начале обрушения пирамиды существует далеко не всегда, а если и существует, временной интервал «окна решений» очень узок.

### ***Урок 5. Почти современный. Улица Вернова, дом 7***

В период занятия бизнесом (с 1996 по 2004 годы) я был одним из участников (учредителей) одного из дубненских за-

стройщиков — «Инвестиционного департамента». В целом об организации жилищного строительства рассказано выше. Здесь — только о сложном завершении строительства 14-этажного жилого дома на улице Вернова, 7, и о разворачивании строительства дома переменной этажности, известного теперь как «оранжевый дом у моста».

Директором «Инвестиционного департамента» был мой партнер С. П. Байбородов. В начале 2017 года Сергей Павлович на инициированной им встрече участников «Инвестиционного департамента» заявил о своем решении уйти с поста директора. В ходе разговора и последующего изучения ситуации выяснилось, что у компании нет средств на завершение строительства дома на Вернова, 7. Мало того, заключены 17 договоров долевого участия и частично получены деньги на строительство будущего «оранжевого дома у моста».

По «оранжевому дому» выполнен проект, проведена планировка территории, забиты пробные сваи — в сумме работ выполнено меньше, чем собрано денег. Но это мы выяснили потом. А уже на встрече, поняв, что «Инвестиционный департамент» вплотную подошел к ситуации формирования пула обманутых дольщиков, предложил С. П. Байбородову не уходить, а предпринять всё возможное для того, чтобы избежать ситуации с обманутыми дольщиками. Согласия достигли, но для реализации плана не было денег. Имелись разве что активы: право застройки «оранжевого дома» и непроданные нежилые помещения на Вернова, 7.

С активами существовали две проблемы.

Право застройки «оранжевого дома» было оформлено в соответствии с требованиями законодательства в полном объеме, но было одно «но» — противодействие правительства области. У «Инвестиционного департамента» в соответствии с инвестконтрактом, заключенным с администрацией города, имелись обязательства: оплатить строительство фабрики-кухни в горбольнице и завершение строительства спорткомплекса



на улице Жуковского. Обе работы к этому времени были выполнены другим застройщиком X, но не оплачены. Сумма обязательств составила примерно 10% от стоимости квартир в «оранжевом доме», то есть обычную сумму обременения строительства жилья в Дубне. Но областные власти требовали построить еще и детсад. В этом случае экономика не сходилась. Получалось так, что по «оранжевому дому» есть полный комплект документов: землеотвод, прошедший экспертизу проект, разрешение на строительство, инвестконтракт – но строить нельзя, поскольку область могла остановить стройку в любой момент.

С продажей нежилых помещений на Вернова,<sup>7</sup> проблема была проще – не было покупателей.

Начали с формирования команды. В нее, кроме меня, вошли еще один участник «Инвестиционного департамента» А. Н. Попов, мой старший сын Сергей (он был доверенным управляющим моим бизнесом с 2004 года – со времени моего ухода на муниципальную, а затем на государственную службу) и С. П. Байбородов.

Призвали на помощь городскую администрацию, удалось договориться с областью о замене детсада на детскую поликлинику – мест в детсадах в это время хватало, тогда как с детской поликлиникой были проблемы. Областной Минздрав эти проблемы подтвердил – требования области изменились. В таком варианте экономика «оранжевого дома» более или менее сходилась. Теперь нужно найти застройщика. Лучше всего подходила на эту роль компания X, заинтересованная в оплате выполненных работ по строительству фабрики-кухни и спорт-комплекса. Удалось договориться. Учредители X получали часть «Инвестиционного департамента» вместе с правами на застройку «оранжевого дома» и обязательствами перед участниками долевого строительства этого дома.

Пока решали вопрос с привлечением нового застройщика для «оранжевого дома», случилась еще одна беда: кооператив застройщиков «Новый город» подал в суд иск с требованием

признать «Инвестиционный департамент» банкротом. Конечно, у этого была предыстория.

«Инвестиционный департамент» выполнял функции строительного контроля и привлечения дольщиков при строительстве жилого дома по заказу «Нового города». Из-за банкротства генподрядчика стройку приостановили. Прямой вины «Инвестиционного департамента» в этом не было, но недосмотр был. Третейский суд заключил, что работы по строительному контролю и привлечению дольщиков не выполнялись, и постановил вернуть все средства, ранее полученные за эти работы. С точки зрения закона — абсолютно неверное решение, оспорить которое ввиду специфического устройства третейских судов не было возможности.

С точки зрения оценки справедливости я бы не стал утверждать, что кооператив был совсем не прав. Видимо, не всё возможное предпринял «Инвестиционный департамент», чтобы предотвратить остановку строительства. «Департамент» был участником кооператива «Новый город», имел право на долю в виде нежилых помещений первого этажа. Предложили для урегулирования ситуации эту долю уступить кооперативу. Получили согласие. Но с отзывом иска по банкротству не согласился суд.

Для дольщиков дома Вернова,<sup>7</sup> возникла реальная угроза надолго остаться без жилья — дела по банкротству продолжают иногда несколько лет. Да и завершить строительство и ввести дом в эксплуатацию в условиях банкротства проблематично. Но до введения процедуры банкротства оставалось какое-то время — нужно было успеть завершить строительство и сдать дом в эксплуатацию. С виду дом был построен, но оставалось немало работ, которые нужно выполнить, чтобы предъявить его к вводу в эксплуатацию.

Генподрядчика к этому времени на доме не было — с ним у «Инвестиционного департамента» образовалось много споров. Привлекли новых разных подрядчиков. Подготовились к предъявлению дома. Предъявили. Получили три страницы замечаний,

ряд которых требовали основательной переделки проекта и уже выполненных работ. Нашли специалистов и пути, как соблюсти нормативные требования. Было, что называется, «и больно, и смешно», так как всё это время в суде мы боролись с дольщиками, требования которых направлены на ускорение введения процедуры банкротства. Получалось, что наша борьба шла за то, чтобы не дать дольщикам себе основательно навредить.

Отработали изложенные на трех страницах замечания. Получили заключение о соответствии новостройки проекту и нормативным требованиям. Подали документы на получение разрешения на ввод в эксплуатацию. Теперь уже на одной странице получили замечания, где главное: «в доме один этаж лишней, нужно привести в соответствие...» Дело в том, что в доме был технический этаж, который проектная организация и Госэкспертиза этажом не считали. По проекту дом 14-этажный, а по нормативным документам технический этаж такой высоты, как был на Вернова,7, засчитывался в этажность здания.

Поехал на прием в областное министерство строительства. Мои аргументы: 15 этажей насчитала Госэкспертиза, и дом построен строго по проекту – там никого не интересовали. Основной аргумент министерства: городские правила не позволяют строить на этом месте 15-этажные дома. Городские правила я знал лучше, чем сотрудники Минстроя. Смог доказать, что на момент получения разрешения на строительство ограничений по этажности для этого места городские правила не устанавливали. И вопрос по этажности был решен без демонтажа «лишнего» этажа. Получив разрешение на ввод дома в эксплуатацию, мы снова вышли вперед в гонке с дольщиками «кто быстрее» – мы передадим квартиры или дольщики добьются банкротства, отложив получение квартир на долгий срок конкурсного производства в процедуре банкротства.

До передачи квартир нам оставался последний круг дистанции – государственная регистрация. Пара-тройка отказов, исправление документов – и цель достигнута, 104 семьи получили квартиры. Рассмотрение дела по банкротству продолжалось,

но уже было не опасным. Закончилось дело без объявления банкротства заключением мирового соглашения.

Проанализировали причины образования проблемы: качество управления, удорожание строительства по ходу стройки, невозможность продать нежилые помещения. Но всё это было и раньше – компания строила и вводила многоквартирные дома больше 20 лет. Основная причина все-таки была в том, что областная власть остановила разворачивание строительства следующего дома. Все документы были при этом оформлены. «Инвестиционный департамент» выиграл суд, который обязал власти разрешить строительство. В ответ на судебное решение последовало требование из области к администрации города расторгнуть договор аренды земли. Указали причину: точечная застройка. Строительство при этом планировалось во вновь застраиваемом квартале и в соответствии с утвержденным проектом планировки.

Выводы из пятого урока.

Печально об этом писать, но при планировании связанного с государственной разрешительной системой бизнеса, во-первых, возможные формальные зацепки могут трактоваться не в пользу бизнеса, а во-вторых, что еще хуже – положения законодательства применяются постольку, поскольку соответствуют политике конкретного государственного органа. Но и более оптимистичный традиционный вывод: командная работа даже в неблагоприятных условиях дает положительный результат. И еще. Иногда в интересах ваших клиентов приходится преодолевать сопротивление этих же клиентов. Самый печальный вывод: в надежности старых партнеров не всегда можно быть уверенным.

### ***Урок 6. Неоконченный. Улица Понтекорво, дом 18***

В один из дней февраля 2021 года мне позвонил и попросил о встрече член Общественной палаты Дубны В. Ю. Оводков. Я в то время тоже входил в состав палаты и возглавлял одну из ко-

миссий. Разговор был о тревожной ситуации с состоянием 9-этажного жилого дома на улице Понтекорво, 18. До того я уже слышал, что первая секция дома дала осадку и накренилась. Слышал и о том, что велись работы по восстановлению. Василий Юрьевич предложил рассмотреть вопрос дома на Понтекорво, 18 на заседании комиссии Общественной палаты, ссылаясь на тревожную ситуацию с техническим состоянием дома и на разногласия между жителями и администрацией города в видении дальнейших шагов по нормализации ситуации. Для рассмотрения на комиссии вопросы никто не готовил, объективной информации у нас в то время не было. Поэтому вместо рассмотрения на комиссии я организовал встречу В. Ю. Оводкова с зам. главы города А. А. Степаненко. По итогам встречи, казалось, удалось договориться по всем наиболее важным вопросам. С тех пор полгода никто не обращался, и вопрос выпал из моего поля зрения.

Более основательный «звонок» прозвучал из уст Э. И. Губарева в начале сентября 2021 года. Эдуарда Ивановича я знал к тому времени без малого 40 лет, познакомился с ним в 1994 году на заводе «Ахтуба» в Волгограде, где он, тогда капитан второго ранга, руководил военной приемкой. Затем, уже как капитан первого ранга, был старшим военным представителем в НИИ «Атолл» в Дубне. Служба научила Эдуарда Ивановича излагать факты четко и без эмоций. Он сообщил что состояние дома на Понтекорво, 18 (где, как оказалось, сам проживал) тревожное. Первая секция этого 9-этажного 4-секционного жилого дома накренилась, оторвавшись от остальных. Разрыв в районе кровли составлял примерно четверть метра. Работы, проведенные в стремлении выправить положение первой секции, не только не достигли цели, но привели к дополнительной просадке. Объективная информация о текущем состоянии отсутствует, так как мониторинг не проводится. Администрация города при этом планирует следующий этап работ: укрепление наземной части несущих конструкций дома и проведение ремонта, а также предлагает жителям вернуться в свои квартиры.

По поручению председателя Общественной палаты занялся анализом ситуации и поиском решений. Изучил документы, поговорил со специалистами, с проектной организацией. Пришел к выводу, что работы по укреплению грунтов, стабилизации положения здания и возвращению его в проектное состояние производились с грубыми нарушениями и были организованы так, чтобы исключить применение предусмотренных законодательством механизмов контроля. При этом работы, не достигшие цели, обошлись в 170 млн рублей.

На какой из вопросов тут искать ответ: «кто виноват?» или «что делать?» Ясно было, что совмещение вряд ли возможно, потому что ответ на вопрос «что делать?» без властей не решить. А при поиске ответа «кто виноват?» сотрудники администрации займут позицию обороны и будут искать не решение вопроса, а оправдания. Тогда как в сложившейся ситуации требовалась не просто поддержка администрации, но ее активная позиция в поиске непростых решений.

Встретился с руководством администрации, изложил результаты анализа с перечнем допущенных нарушений, предложив объединить усилия в поиске выхода. Спросил о планах привлечения проектной организации для следующего этапа работ. Привлечь собирались местную проектную организацию, не имеющую опыта ведения работ по восстановлению оснований зданий. Связался с зам. руководителя научно-образовательного центра «Геотехника» МГСУ Георгием Олеговичем Анжелю. С ним никогда ни до, ни после этого не встречался. Просто в профессиональной среде выяснил, что НОЦ «Геотехника» — наиболее квалифицированная отечественная структура в интересовавших меня вопросах.

Рассказал о техническом состоянии дома. Попросил дать рекомендацию по привлечению проектировщика для восстановления. Получил рекомендацию привлечь того же проектировщика, который выполнял ранее проект по заказу администрации. Объяснил, что так не получится — вряд ли государство согласится платить за буквальное повторение ранее оплаченных работ. По-

сле дополнительной проработки мне назвали главного конструктора, лидера высотного строительства Москвы Capital Group Анатолия Сергеевича Ладаева. Услышав, что проект восстановления дома на Понтекорво,18 может оказаться для Анатолия Сергеевича интересным, пригласил его для встречи с главой города.

Основные выводы по результатам встречи:

а) стабилизацией или восстановлением проектного положения накренившейся секции обязательно нужно заниматься, причем не только чтобы спасти первую секцию, но и потому, что первая секция влияет на другие части дома;

б) с большой вероятностью, проектное положение может быть восстановлено путем подъема первой секции домкратами после укрепления (при необходимости) грунтов основания;

в) предотвратить дальнейшую осадку дома точно удастся, а вот риски невозврата в проектное положение останутся до конца.

Самое главное: у администрации появился квалифицированный консультант, в том числе, для подготовки обращений в областное правительство.

С целью поддержания рабочего ритма решили ежемесячно вопросы по этому дому рассматривать на заседании Общественной палаты. Путем диалога удалось решить вопросы восстановления мониторинга за состоянием дома, предотвращения случаев подачи воды в первую секцию (местами трубопроводы были нарушены, и подача воды приводила к затоплению квартир), привлечения городской специализированной службы заказчика к выполнению работ, предоставлению бюджетной компенсации расходов на второе жилье отселенным жителям. Вместе с тем, назревала необходимость принятия решений по следующей важной развилке: жильцы аварийной секции требовали предоставить им другое жилье взамен аварийного, а дальнейшей судьбой первой секции заниматься без них.

Администрация и областное правительство больше склонялись к варианту с предоставлением проживающим иного жилья

только в случае неудачи с возвратом секции в проектное положение. Я же по результатам разговоров с А. С. Ладаевым пришел к выводу, что нужно делать и то, и другое — переселять жителей путем выплаты им компенсации и одновременно заниматься проектированием и восстановлением дома. Логика была простая: восстановление — дело не быстрое, займет несколько лет, причем гарантировать людям возможность возвращения через несколько лет в свои квартиры никто не может. А восстановлением в любом случае нужно заниматься, чтобы предотвратить риск для оставшейся части дома.

Не сразу и не просто, но в итоге вариант совмещенного пути и был принят: правительство области выделило деньги как на приобретение жильцами секции 1 другого жилья, так и на проектные работы по восстановлению дома. Подавляющая часть жильцов воспользовалась правом на получение денег — их вполне хватало на приобретение другого жилья взамен утраченного. Первая часть этого урока была завершена.

По второй части выполненной А. С. Ладаевым и его коллегами проект находится на рассмотрении Госэкспертизы. Может быть, к моменту издания этой книги мы уже будем знать и о результатах второй части. Но у этой задачи, похоже, есть третья важная часть: по каким причинам возникла просадка первой секции? Могут ли невыясненные причины просадки первой секции дома на Понтекорво, 18 привести к аварийным ситуациям с соседними зданиями?

Летом 2023 года А. С. Ладаев инициировал разговор на эту тему. Первым делом он показал фотографии коллектора, построенного взамен русла ручья, носящего название «Черная речка». Название «Черная речка» по наименованию этого ручья носит весь микрорайон, где размещается аварийный дом. На фотографиях было ясно видно, что поток воды перед коллектором есть, а в коллекторе его нет. Но ничто не исчезает бесследно. Значит, Черная речка промыла себе другое подземное русло.

Вторая серия фото касалась бассейна детсада, расположенного неподалеку от начала коллектора. Бассейн был в нерабо-



чем состоянии из-за просадки части ванны. Третье фото представляло собой немецкую аэрофотосъемку времен Великой Отечественной. На фото отчетливо видна окруженная лесом большая трапециевидная площадка, испещренная множеством почти параллельных полос. Думаю, что основной целью визита А. С. Ладаева ко мне была попытка выяснить природу этой трапециевидной площадки.

Значимым было то, что северная граница трапециевидной площадки, похоже, практически совпадала с границей между первой секцией и остальным домом на Понтекорво, 18. И, возможно, осадка первой секции происходила именно на границе этой давно не существовавшей площадки. Было у А. С. Ладаева и еще одно предположение: осадка началась от вибрации, вызванной движением большегрузных автомобилей при подвозе грунта для строительства соседнего дома, который строился значительно позже. Общий подход А. С. Ладаева был таков: «Каждая авария – не следствие единичного события, но результат одновременного сочетания ряда неблагоприятных факторов».

Ранее упомянутая история с осадкой дома на улице Правды, 19 такую теорию подтверждала: там под опорным башмаком оказалась торфяная линза, которую без проектной проработки в ходе строительства заменили щебнем. Щебень впоследствии утонул в слое глины, раскисшей в результате протечки водопровода.

На момент написания этих строк совокупность причин, вследствие которых произошла осадка первой секции на Понтекорво, 18, до конца не установлена. Ясность есть только с Черной речкой: не дожидаясь следующей аварии, ручей нужно возвращать в коллектор. Сложнее с другими предполагаемыми причинами. Канал имени Москвы по нашему запросу не отыскал в архивах назначение трапециевидной площадки. Я, правда, почти наверняка знаю, что это был кавальер, где перемешивали песок и глину для строительства дамб Большеволжского гидроузла канала имени Москвы.

Пока же «урок 6» остается неоконченным как в части возвращения первой секции в проектное положение, так и в части

определения причин аварии и понимания возможностей повторения таких или подобных причин. В целом по шестому уроку выводы делать рано – еще предстоит сложная и пока с неясным результатом работа по восстановлению дома, а также устранение причин, которые могут вызвать другие аварийные ситуации в микрорайоне.

По выполненной части «урока» можно сделать следующие выводы:

Первое. Иногда имеет смысл пожертвовать справедливостью для достижения результата.

Второе. Не очевидно, что знакомые вам люди смогут решить вашу сложную задачу наилучшим образом. Попробуйте найти тех, кто может решать подобные задачи лучше всех.

## ГЛАВА 9. ДРУГИЕ ПРОЕКТЫ

### *Институт физико-технических проблем*

В 1992 году, в период активного общения с представителями Минатома, мы узнали об одной из проблем этой отрасли: при распаде СССР в Латвии остался головной разработчик детекторов ионизирующих излучений Рижский институт радиоизотопного приборостроения (РНИИП). В институте был создан полный цикл производства германиевых детекторов, впервые в СССР освоено производство цифровых радиоизотопных приборов. Институт работал в тесной кооперации с другими в ядерной отрасли — НИИТФА и СНИИП. Некоторые разработки РНИИП имели закрытый характер. Было известно, что при передаче РНИИП в ведение Латвийской Республики директор института Лев Николаевич Нахгальцев уничтожил всю имеющуюся секретную документацию, за что был выслан из Латвии. Атомной отрасли РНИИП был нужен. Обсудили в Минатоме возможность перебазирования РНИИП в Дубну.

Министерство взялось выделить 50 квартир, город — найти здание для размещения института. Мы рассматривали этот проект как важный прецедент, считая, что чувствующим себя неуютно соотечественникам в новых независимых странах нужно не просто дать возможность переехать в Россию, но выбрать такие места, где ученый или специалист мог бы продолжить полноценное профессиональное развитие. В течение 90-х вопросы перемещения ученых и инженеров в научные и инженерные центры России мы ставили в разных органах власти неоднократно. Сейчас об этом, конечно, поздно говорить. Но страна могла бы немало приобрести, избрав заточенную под трудоустройство профессионалов миграционную политику.

История с РНИИП оказалась в целом полезной: перевезли из Риги 50 семей, обустроили новый Институт физико-технических проблем (ИФТП) Росатома, специализирующийся на разработках и производстве детекторов ионизирующих излучений и оборудования на их основе. Позже к ИФТП присоединилась группа специалистов по сцинтилляционным детекторам из Сухумского физтеха. К сожалению, поднять задачу привлечения квалифицированных специалистов из умирающих предприятий в бывших союзных республиках до уровня государственной политики мы всё же не смогли. И пример РНИИП – ИФТП, по крайней мере для нас, остался единичным.

### ***Вокзал и станция***

Сейчас уже мало кто помнит, что такое налоговый зачет и как финансировались бюджетные организации в 90-х. Жесткой налоговой дисциплины не было. С крупными налогоплательщиками государство пыталось урегулировать отношения, подписывая соглашения о порядке уплаты в бюджет задолженностей по налогам. И можно было часть задолженности погасить путем передачи своей продукции или каких-либо иных товаров недофинансированной бюджетной организации. Иногда это были сложные схемы, построенные так, чтобы бюджетная организация получила, хотя и с потерями, то, что ей надо, а не то, что дают.

В конце каждого бюджетного года зачетами в интересах университета мы занимались регулярно: брали в областном Минфине список должников, просматривали их продукцию, вели переговоры, оформляли зачет, получали на выходе деньги или нужную университету продукцию, тем самым повышая уровень исполнения финансирования университета из областного бюджета. До 100%, впрочем, этот уровень подтянуть не удавалось – подходящих вариантов зачетов не хватало.

Как-то в разговоре с М. В. Иванковым, в то время первым заместителем министра путей сообщения, я попросил посовето-

вать какие-нибудь железнодорожные организации для проведения зачетов с университетом. Михаил Валентинович позвонил зам. начальника Московской железной дороги по финансам М. Р. Винтер. При встрече Мария Робертовна нашла мне нужного железнодорожного агента, имеющего задолженность перед бюджетом Московской области. Позже мы оформили с этим агентом выгодный для университета зачет. Но разговор с М. Р. Винтер на этом не закончился.

Мария Робертовна попросила меня помочь в решении проблемы своего ведомства: незадолго до того, видимо, из-за реорганизации, Московская железная дорога была снята с учета в Московской области по уплате налога на имущество. Накопилась заметная задолженность, примерно 300 млн рублей. Я пообещал проработать с администрацией Дубны и областным Минфином возможность постановки МЖД на учет для уплаты налога на имущество в Дубне. Сначала поговорили с В.Э Прохом и М. В. Иванковым. Идея им понравилась. Областной Минфин был не в восторге от того, что получателем задолженности становится не областной бюджет, а бюджет Дубны. Но и для Минфина это был способ решить проблему, которую они сами решить не смогли. Приняли возможность зачета как рабочий вариант.

Вернулись для переговоров к железнодорожникам. Они предложили использовать накопившуюся налоговую задолженность для развития железнодорожной инфраструктуры в Дубне. При обсуждении этого предложения мы вспомнили идею Алексея Николаевича Синаева о переносе вокзала Большая Волга на «городскую сторону» железной дороги.

Маленькое одноэтажное здание вокзала Большая Волга было построено в 1951 году со стороны жилой застройки у озера Лебяжье. Длительное время вокзал был не только местом отправления поездов, но чем-то вроде клуба для проживающих у озера. Потом бараки у озера снесли, город стал развиваться по другую сторону железной дороги, а здание вокзала осталось как бы на отшибе, вне связи с городом. А между тем, по Генпла-

ну центральная улица города (проспект Боголюбова) упиралась в железную дорогу с противоположной стороны. Правда, от железной дороги до построенной части проспекта было 800 метров, вдоль которых стояли двухэтажные щитовые бараки довоенной постройки.

В общем, мы увидели в предложении железнодорожников шанс на преобразование этой будущей центральной части города. Возникла мысль несколько расширить понятие «железнодорожная инфраструктура» путем включения в проект нового вокзала привокзальной площади и недостающего участка проспекта Боголюбова.

Но кроме вокзала Большая Волга в Дубне была еще одна железнодорожная станция Дубна в институтской части города – на тот момент обычная платформа для электричек с пригородной кассой. Здесь переносить ничего не нужно было, а вот иметь здание станции было бы полезно. В. Э. Прох поговорил с депутатами, предложения встретили одобрение. Оформили соглашение с Московской железной дорогой. Дальше – по плану: налоговый зачет накопившейся задолженности, проектирование вокзала Большая Волга и станции Дубна.

Строительство 600-метрового здания станции (с оригинальным архитектурным решением) было выполнено в 2002 году за 5 месяцев. На открытие станции с участием министра путей сообщения Геннадия Матвеевича Фадеева, похоже, собрался весь город...

Значительно более сложный комплекс вокзала Большая Волга с привокзальной площадью и завершающим участком проспекта Боголюбова был введен в эксплуатацию в 2004 году. Михаил Валентинович Иванков, со звонка которого на МЖД началась эта история, подарил городу и установил на вновь построенной привокзальной площади маневровый паровоз с надписью: «Транссиб №512».

***Поликлиника на Большой Волге***

Проблема с отсутствием поликлиники на Большой Волге возникла давно. Еще в годы советской власти Приборный завод «Тензор» поликлинику начал строить, но дальше свайного поля не продвинулся. Здание было спроектировано очень большим – примерно 14 тысяч квадратных метров. В середине 90-х отдельную часть фундамента передали под строительство здания Институту прикладной акустики. После нескольких попыток в 2000 году администрации города удалось включить достройку поликлиники в госпрограмму. В следующие 4 лет свайное поле превратилось в фундамент – быстрее строить не позволял объем ежегодно выделяемых средств. Подсчет показал: при таких темпах на завершение строительства потребуется примерно 30 лет. Да и размер здания, даже после передачи фундамента НИИПА, смущал: оставалось более 10 тысяч квадратных метров. Левобережная поликлиника в то время занимала примерно 2 тысячи квадратных метров.

Проект созрел такой: часть недостроенного здания передать инвестору с тем, чтобы он в счет платежа за полученные землю и фундамент достроил другую часть здания как поликлинику. Прикинули смету. Получалось, что можно предложить инвестору две трети фундамента за то, что инвестор построит над оставшейся третью фундамента 6 этажей – примерно 3 тысячи квадратных метров. Нормативное обоснование такой сделки было: Закон об инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений. Правда, применялся этот закон на практике не часто ввиду некоторой расплывчатости формулировок. Решили, что есть смысл рискнуть. Подготовили документы, объявили конкурс, привлекли инвестора. Согласовали внесение изменений в проект в связи с делением здания на два блока. И спустя года полтора приняли в эксплуатацию два объекта – поликлинику и бизнес-центр. Для отделки и оснащения поликлиники, правда, пришлось потратить еще какое-то количество городских средств. Но это уже было городу по силам.

***Федеральный центр обработки данных***

Одним из следствий деятельности по созданию ОЭЗ стало появление в Дубне Федерального центра обработки данных. Для меня было бы странным, если М. В. Мишустин, оказавшись во главе Федеральной налоговой службы, не затеял крупный проект в сфере аналитики Больших данных. Потребность в реализации такого проекта была связана прежде всего с необходимостью контролировать уплату основного налогового источника доходов федерального бюджета — налога на добавленную стоимость. У федерального Минфина задачи были связаны прежде всего с казначейским исполнением бюджета.

Мы узнали о проекте от бывшего моего непосредственного начальника в РосОЭЗ, ныне курирующего IT-направление зам. главы ФНС Андрея Станиславовича Петрушина, который по поручению М. В. Мишустина попросил подобрать земельный участок для размещения Центра. Исходя из задуманного объема строительства, нужен был участок площадью 2–3 гектара. Подобрали такой участок в границах резервной территории ОЭЗ в правобережье. Через пару недель приехавший в Дубну директор IT-департамента Минфина РФ В. А. Самолетов поставил условие: площадь участка должна быть не менее 10 гектаров исходя из перспективы последующих расширений. Участок остался на том же месте, но увеличился по площади. Ключевым было требование ФНС в минимальный срок сформировать и представить службе заказчика ФНС земельный участок. Мы справились примерно за две недели.

Поработали в составе рабочей группы ФНС и Минфина по созданию Федеральных центров обработки данных. Таких центров планировалось создать три — два основных и один резервный. Уже в ходе реализации проекта было принято решение ограничиться двумя центрами. Для размещения основного ЦОД выбрали Дубну, резервный центр решили разместить в Городце Нижегородской области.



По просьбе ФНС провели оценку возможных аварийных ситуаций с ЦОД при его расположении в Дубне от внешних факторов: сейсмическая активность, возможное затопление территории, ураганы, трассы гражданской авиации с точки зрения возможного падения самолетов и др.

Самой трудной задачей стало обеспечение электроснабжения ЦОД. Первоначально была заявлена потребность в 15 МВт. В ходе переговоров удалось снизить запрос до 10 МВт. Но и этой мощности не было. Правобережная подстанция ОЭЗ «Долино» существовала только на бумаге в виде технических условий, а возможность передачи электроэнергии с левого берега ограничивалась мощностью примерно в 12 МВт, что едва покрывало уже выданные резидентам обязательства. ОИЯИ, где планировали строительство коллайдера NICA, был фактически закрыт для подключения. АО «ДМЗ» уже поделился всем, что было, с особой зоной, а в МКБ «Радуга» на подстанции «Залесье 2» всё еще работал только один трансформатор вместо двух требующихся. Оставалась только подстанция ГЭС-191, принадлежащая ФГУП «Канал имени Москвы».

Одной из причин выбора территории будущей Дубны для развития площадки будущего Объединенного института ядерных исследований, пожалуй, было наличие в этих местах источника электроэнергии – Ивановской ГЭС (она же ГЭС-191). И первоначально электроснабжение Института осуществлялось от подстанции ГЭС. В какой-то момент ОИЯИ стал получать электроснабжение от сетевой подстанции «Темпы» и отключился от принадлежащей Каналу подстанции. Незагруженные принадлежащие городу кабели пришли в негодность, но право на 9 МВт электроэнергии от ГЭС у ОИЯИ осталось. И руководство Канала неоднократно письменно это право подтверждало. Кроме этого, у городской «Электросети» были документы, подтверждающие возможность дополнительного электроснабжения городских объектов еще примерно на 6 МВт, с чем Канал традиционно не соглашался.

Схему решения вопроса предложил директор МПОТК «Технокомплект» (профессионально занимающегося электросетями резидента ОЭЗ) Николай Владимирович Тингаев: ОИЯИ переуступает ФНС право на 5 МВт электроэнергии, за что ФНС в рамках строительства ЦОД финансирует перекладку кабелей от подстанции ГЭС до ЦРП в центре города на улице Вернова и до подстанции ЛЯП-21 на площадке Лаборатории ядерных проблем ОИЯИ. Для реализации схемы ФНС пришлось снизить запрашиваемую мощность с 10 до 5 МВт. Забегая вперед, скажу, что после полного введения в эксплуатацию первая очередь ЦОД стабильно потребляет 2 МВт.

А. С. Петрушин попросил меня приехать в ФНС для встречи с М. В. Мишустиним. Встретились. Мне было предложено помогать в реализации проекта создания ЦОД в Дубне: либо в существующем статусе, либо перейдя на работу в ФНС. Я выбрал первое, так как желания возвращаться на госслужбу не было. Тем не менее, ответственность за реализацию проекта в части местных решений на себя взял.

Для решения вопросов обеспечения электроснабжения ЦОД была сформирована рабочая группа с моим участием в составе директора городской «Электросети» Игоря Владимировича Морозова, директора Объединенной дирекции единого заказчика ФНС Михаила Федоровича Мелешкина, директора МПОТК «Технокомплект» Н. В. Тингаева, ведущих специалистов МПОТК.

На церемонию открытия площадки строительства ЦОД приехали М. В. Мишустин и губернатор А. Ю. Воробьев. В подарок городу ко дню церемонии ФНС переоснастила помещения налоговой службы в Дубне, установив самое современное оборудование.

Подробно и с некоторой горечью поговорили с М. В. Мишустиним о состоянии развития ОЭЗ «Дубна». Шел май 2013 года. Спустя 3,5 года с момента ликвидации РосОЭЗ продвижения по созданию инфраструктуры были практически незаметны. Менялись руководители особых зон в Москве и в Дубне, но делу это не помогало. Михаил Владимирович рассказал, как он

пытался осенью 2009 года предотвратить смену руководства ОЭЗ «Дубна». Но уже не он управлял тогда процессом – не слушали.

Для обеспечения потребностей строительства проложили кабель от участка МПОТК «Технокомплект» в ОЭЗ «Дубна» до участка строительства ЦОД. По этому кабелю можно было передавать до 2 мегаватт электроэнергии.

Нам предстояло спроектировать и построить примерно 30 километров кабельных линий, в том числе, по гидросооружениям Канала имени Москвы, с пересечением железной дороги и через уже застроенный центр города. Но основной риск был связан не с решением сложных, но решаемых технических задач, а с позицией Канала имени Москвы. По мере продвижения проектирования и строительства кабельных линий позиция Канала изменилась. С исходного «институт имеет право на 9 МВт от подстанции ГЭС», через выдвигание различных «но» (можем обеспечить только третью категорию надежности, выдержит ли существующее оборудование такую нагрузку, не возникает ли авария) до постановки нас перед выбором: либо ищите деньги на замену электрооборудования на ГЭС, либо подключения не будет. Я пошел, посмотрел состояние оборудования на подстанции ГЭС – действительно, многое нужно приводить в порядок. Но у нас средств на это не было и, судя по всему, у Канала тоже.

В итоге, к моменту ввода первой очереди ЦОД в эксплуатацию вся система электроснабжения была построена, но получить электричество от Канала не удалось.

В первое время после ввода в эксплуатацию электроснабжение ЦОД продолжало осуществляться по тому же кабелю, что и в период строительства, от подстанции МПОТК «Технокомплект». Но вопрос получения 9 МВт от подстанции ГЭС всё же удалось решить. Сами мы этого сделать не смогли – потребовалась помощь Федеральной налоговой службы. Итоговое совещание по этому вопросу состоялось в Федеральном агентстве морского и речного транспорта (это головная организация Канала)

с участием зам. руководителя ФНС Светланы Николаевны Андрущенко.

Дело было государственной важности, а у Канала были обязательства подать электричество. Совещание, однако, вышло довольно жестким. Светлана Николаевна объясняла, что законы нужно соблюдать, а несоблюдение закона в отношении Минфина может обернуться проблемами для нарушителей. На самом деле это было произнесено в более жесткой форме. После такого объяснения руководство Росморречфлота ушло посоветоваться и по возвращении объявило, что берет обязательство выделить средства на ремонт и замену электрооборудования подстанции Ивановской ГЭС.

Первая очередь ЦОД Минфина в Дубне была введена в эксплуатацию в 2015 году. Открытие второй очереди состоялось в ноябре 2020 года. Для обеспечения электроснабжения второй очереди АО «Мособлэнерго» взяло обязательство построить в Дубне еще одну подстанцию (получившую название «Наукоград») после того, как трансформаторная подстанция особой экономической зоны ПС «Долино» будет загружена на 70%.

### ***Музей крылатых ракет***

Музей крылатых ракет существовал в Дубне с давних пор на режимной территории МКБ «Радуга». Но это была экспозиция для «допущенных». Не потому, что содержание экспозиции секретно, а потому, что по понятным причинам на территорию ракетного КБ всех никогда пускать не будут. Поэтому познакомиться в открытом доступе с историей создания крылатых ракет в Дубне было можно только по рассказам. А знакомиться было с чем. Дубна — всемирно известный центр ядерно-физической науки. Физики при этом скажут подробнее — и про физику высоких и сверх-высоких энергий, и про нейтронную физику, и физику конденсированных сред. Но больше всё же прижилось «ядерная физика».

Но еще до первых ядерно-физических установок на территории современной Дубны появился авиационный завод, где

впервые готовили производство ИЛ-2, самого массового самолета Великой Отечественной; после войны работали два немецких авиационных конструкторских бюро (ОКБ 1 – сотрудники «Юнкерса», г. Десау, ОКБ 2 – сотрудники фирмы «Зигель», г. Халле). Здесь начинался многоразовый «Буран» в виде проекта «Спираль». Но главное, с 1951 года здесь были развернуты разработки и производство крылатых ракет. И в этом деле сначала филиал ОКБ-155 (сейчас – РСК «МиГ»), потом опытно-производственный завод №256, а с 1966 года – Машиностроительное конструкторское бюро «Радуга» в Дубне занимали позиции мировых лидеров в области разработки крылатых ракет.

Современные крылатые ракеты летают на высотах от «почти у земли» до высокой баллистической траектории, на скоростях от дозвуковых до гиперзвуковых, стартующие с самолетов или кораблей, управляемые или движущиеся по наперед заданной программе, ориентирующиеся по навигационным системам или рельефу местности, несущие обычный или специальный боезапас, предназначенные для целей разных типов и так далее. Крылатая ракета – сплав науки, технологий и техники. И мы пытались сделать так, чтобы подрастающие будущие ученые и инженеры – школьники и студенты из Дубны и других городов увидели, что стать мировым лидером в науке и технологиях вполне можно в своей родной стране и даже в родном городе.

В том числе для этого 10 лет подряд проводили летние школы «Кадры будущего». Обычно в работе школы участвовали 70–80 студентов из 12–20 российских университетов. Мы знакомили ребят с городом, его предприятиями, возможностями трудоустройства и обустройства в Дубне. Участники школы посещали ОИЯИ, Центр космической связи, предприятия ОЭЗ и даже МКБ «Радуга». И если с историей и достижениями ученых они могли познакомиться в музее Объединенного института, то узнать подробности о МКБ «Радуга» в любом случае было затруднительно. Мысли на этот счет были, а вот повода как-то не возникало.

Повод нашелся после звонка моей знакомой, бывшего первого зам. главы Долгопрудного Т. А. Алябьевой с просьбой по-

мочь руководству Московского речного пароходства обустроить остановку туристических теплоходов в Дубне. Встретился с первым зам. директора Московского речного пароходства А. Б. Косыгиным. Проработали детали с администрацией города, заинтересованными предпринимателями, с самим пароходством. Появился причал, стала обустраиваться территория вокруг, расширился состав экскурсоводов и ассортимент местных сувениров.

Попутно организаторы туров в Московском речном пароходстве вернули нас к теме крылатых ракет. Туристов эта тема интересовала, но возможностей посмотреть и получить информацию не было. Вот тогда и вернулись к вопросу организации Музея истории крылатых ракет в Дубне. С ориентацией на интерес населения Дубны, особенно школьников и студентов, и формирующийся туристический поток. Решение по размещению музея нашел В. Э. Прох — школа №10, построенная в районе индивидуальной застройки, была недогружена. Поговорили с директором школы — получили согласие.

Вместе с А. А. Мавляновым, выходцем из МКБ «Радуга», лауреатом Госпремии за создание крылатых ракет, долгое время проработавшим в администрации города, встретились с директором МКБ «Радуга» В. Н. Трусовым. Рассказали об идее музея. Заинтересованность присутствовала, но была и уверенность, что настоящих ракет точно нам не дадут. А что за музей истории создания ракет без ракет? Поддержал идею и директор ДМЗ им. Н. П. Федорова С. А. Дацко. И даже обещал найти на заводе 2–3 давно хранящиеся без дела ракеты — если разрешат военные. Начали наводить справки о воинских частях, где интересующие нас ракеты могли быть. Похоже, В. Н. Трусов и С. А. Дацко были правы по поводу наших возможностей получить ракеты, но...

Наша идея создания музея заинтересовала фаната авиации и одного из лучших в мире создателей авиасимуляторов И.А.Тишина (его компания «Студия Игл Дайнемикс» задолго до этого получила статус резидента ОЭЗ). Как у хорошего фаната, у Игоря

Анатольевича были связи с другими фанатами, в том числе в Госдуме. В общем, мы написали письмо, а Игорь Анатольевич смог получить на этом письме положительную резолюцию Минобороны. Доступ к получению ракет не стал простым, но сделан возможным.

Наиболее активно вопросами создания музея в нашей команде занимался давний коллега Евгений Борисович Рябов. С ним неоднократно пытались прийти к общей точке зрения по воплощению музея, но продолжали по-разному видеть и концепцию, и шаги по ее претворению в жизнь. На каком-то этапе решили, что концепция всё же должна быть одна – та, которую предложил Е. Б. Рябов. С этого времени я старался не вмешиваться, а Е. Б. Рябов и А. А. Мавлянов с коллегами смогли довести дело с начала до открытия музея, а затем вместе с сотрудниками музея развить экспозицию до весьма интересного состояния. Музей посещают множество туристов и местных жителей – насколько помню, примерно 10 тысяч в год. В соцсетях много отзывов о музее и, странное дело, отрицательные мне пока не встречались....

# Часть третья

О доверии





## **ГЛАВА 10. ОБЩЕСТВЕННЫЕ ДИСКУССИИ**

Проекты развития города – это всегда проекты каких-то перемен в его жизни. Попробуйте поменять нечто давно сложившееся в семье. Скорее всего, обнаружите разные точки зрения на предложенные изменения. Город для горожан – привычная среда обитания, перемены в которой тоже воспринимаются по-разному. В разных городах последствия различного восприятия перемен проявляются по-разному. В Дубне издавна существовала и продолжает существовать традиция публичных дискуссий, иногда острых. Инициаторами перемен, как правило, выступают областные, муниципальные власти, руководители крупных предприятий, с другой стороны – какая-то часть горожан. Приведу несколько примеров содержания и результатов таких дискуссий.

### ***1. Размещение здания дирекции ОИЯИ***

Эта дискуссия состоялась в конце 60-х или начале 70-х годов, еще до моего приезда в Дубну, и я о ней знаю из рассказов. Бывший в то время директором ОИЯИ выдающийся механик и математик Николай Николаевич Боголюбов решил на берегу Волги (говорят, примерно в районе гостиницы «Дубна») построить здание дирекции. Руководство и административные службы Института к тому времени располагались в нескольких двухэтажных зданиях, расположенных в основном на улице Жолио-Кюри.

Институтская общественность выступила против размещения здания дирекции на набережной, хотя вдоль нее расположены школа №8, Дом культуры, спортооружения. Итогом дискуссии стал отказ от планов строительства. До настоящего времени ди-

рекция и административные службы ОИЯИ располагаются в тех же нескольких небольших зданиях.

## ***2. Точечная застройка на Моховой***

Второй известный мне случай произошел в связи с планом строительства 14-этажных домов в сложившихся малоэтажных кварталах институтской части города в районе улицы Моховой. Один из этих домов должен был стать первым в городе молодежным жилищным комплексом. Свои возражения жители квартала не только высказывали, но и в период подготовки к строительству физически препятствовали ее осуществлению. Тем не менее, в этом случае компромисс был достигнут – в квартале построены две 14-этажки, в одной из которых сейчас располагается Детская художественная школа.

## ***3. Дом Кертцеля***

Приехавший в Дубну в начале 90-х немецкий архитектор Хартмут Кертцель предложил на набережной, в районе Молодежной поляны, построить Дом немецкого бизнеса. Время было тяжелое. Многие горожане остались без работы. Мы понимали, что проект удастся осуществить только в случае подтверждения спроса на аренду или покупку помещений со стороны немецких компаний. Тогда появятся рабочие места, откроются возможности для развития деловой активности. Идея эта, однако, расколола город. Велись довольно оживленные дискуссии, касающиеся в основном выбранного места застройки. Архитектор же твердо стоял на том, что выбранное им место – единственное в городе, где он готов реализовать проект. История эта закончилась проведением городского референдума, который формально не состоялся. Но всё же перевес в голосах на референдуме оказался в пользу противников проекта. Проект был закрыт.

#### **4. ТРЦ «АТАК»**

Квартал 24 как формирующаяся часть центра города застраивался в постсоветское время. Проектом детальной планировки на углу улицы Понтекорво и проспекта Боголюбова предусматривалось размещение общественного здания. После предоставления этой площадки инвестору для строительства торгово-развлекательного центра неожиданно возникли протесты. Инициатором протестной активности оказалась одна из жительниц ближайшего дома, которой не хотелось, чтобы под ее окнами что-то строилось. Ситуация сложилась довольно острой. И вопрос рассматривался принципиальный. Никакой новый квартал не может быть застроен одновременно – это всегда история последовательности строек. И позиция «я уже заселился, а соседние здания не нужны» в случае ее одобрения довольно опасна для развития в целом.

В жаркий летний день обсудить будущую застройку в конференц-зале расположенной поблизости школы №6 собралось около трехсот жителей. Поговорили. Оснований для изъятия участка у инвестора или для запрета строительства не было. Разошлись с пониманием того, что инвестору теперь придется жестко следовать установленным ограничениям при ведении строительных работ – тогда это было скорее исключением, чем правилом. В итоге подготовка к строительству торгово-развлекательного центра потребовала почти два года сверх обычного срока. И никто не выиграл от затянувшейся стройки.

#### **5. Завод лакокрасочных материалов**

Мне стало известно, что на рассмотрение Наблюдательного совета ОЭЗ «Дубна» вынесено предложение о размещении на правобережном участке лакокрасочного завода. С инновационной точки зрения предложение было интересным – там разрабатывали и производили краски для судостроения, включая покрытие корпусов судов ледокольного флота. Инновацион-

ность, впрочем, не исключала широкого применения в технологических процессах летучих и резко пахучих веществ (ацетонов, растворителей). Я предложил администрации города рассмотреть вопрос на инвестиционном совете. По просьбе администрации подготовил проект решения инвестсовета, содержащий рекомендацию инвестору разместить производство вне границ Дубны. Но в ходе обсуждения на инвестсовете глава города предложил компромиссный вариант: рекомендовать инвестору применить технологии, обеспечивающие установление санитарно-защитной зоны в границах отводимого земельного участка. В связи с принятием инвестиционным советом этого компромиссного решения возникла публичная дискуссия, завершившаяся сбором подписей горожан против размещения лакокрасочного завода в Дубне. По итогам сбора подписей инвестору всё же было рекомендовано разместить производство вне границ Дубны.

### ***6. Борьба за сохранение «природных территорий»***

Летом 2022 года в сети появилась претендующая на программный характер статья депутата Х «Как понимать „вовлечение в хозяйственный оборот“ природных территорий Дубны». Ключевым в статье, видимо, являлся подраздел «Нужно ли это Дубне», следующего содержания:

«Есть полярная точка зрения на то, стоит ли оставлять в городе уголки природы для всеобщего пользования с минимальным инфраструктурным вмешательством. Аргументация из разряда: „сейчас там пустырь, болото, загажен и т. д. и т.п.“ подставить нужные, а вот если отдать инвестору, он там построит недвижимость, а заодно благоустроит территорию, положит асфальт, плитку, сделает освещение, лавки, может даже кафешку откроет и т.п., и всем будет „хорошо“. Этот подход сейчас активно продвигается и навязывается. Только нужен ли этот подход жителям, не является ли это разрушением той Дубны, которую мы знаем и в которой хочется жить? Стоит

немного оглянуться и осмотреться. Дубна — единственный город в Подмосковье, через который протекает река Волга. А много ли мест есть в Дубне, где остается свободный выход к реке для жителей? На правом берегу это в основном набережная и берег вдоль поля в Ратмино, перевода под ИЖС почти половины которого добивается Минимущества Московской области. В ближайшей перспективе будет происходить утвержденная в Генплане застройка поля рядом с р. Волгой на левом берегу, потому что это фактически единственное свободное место для строительства в городе. Если мы и дальше будем поступаться существующими рекреационными территориями, то вскоре вдоль р. Волги и р. Дубны останутся только территории шириной в водоохранную зону, зажатые между заборами коттеджей, многоэтажек и берегами рек. Все видовые места у водоемов, живописные поля уже начинают постепенно расползаться. Если это не остановить, то под веселые, разноцветные картинки проектов с рассказами как всем будет здорово жить — будут „откусываться“ и застраиваться очередные природные территории города. И скоро, несмотря на то, что город окружен реками, на его территории расположены озера, будет всё меньше и меньше оставаться природных пространств общего пользования, которые можно было благоустроить с минимальным вмешательством в природу, без навязываемых коттеджей, гостиниц, частных домов и прочего».

Я так понимаю, это про то, что незастроенное и не нужно застраивать. Все остальное — навешанные «бантики». Потому что нет никакой «полярной» точки зрения на необходимость сохранения в городе лесов, лесопарковых и парковых зон. А «сейчас активно продвигаемому и навязываемому» подходу по застройке городов — тысячелетия... Все места, где ограничен свободный выход к Волге, можно легко перечислить: охранная зона Ивановской ГЭС, яхт-клуб, спасательная станция, водозабор ОИЯИ и СНТ «Мичуринец», где проход между садовыми участками и берегом смыла река — всё вместе примерно 2,5 из 18 километров волжских берегов в границах Дубны. При-

чем эти 2,5 километра не связаны с современной застройкой. В чем проблема?

Столь же «аргументированным» выглядит утверждение о зажатых территориях вдоль берегов рек шириной в водоохранную зону. Ширина водоохраных зон и Волги, и Дубны – 200 метров. А ширина правобережной набережной, которую автор статьи приводит в качестве положительного примера свободного выхода к реке – от 70 до 200 метров. Если ранее «табу» распространялось на леса и так называемые «точечные застройки», то теперь предлагается исключить застройку «живописных полей» в черте города? Но как город будет развиваться «без навязываемых коттеджей, гостиниц, частных домиков и прочего?»

Лет пять назад на посвященной развитию наукоградов конференции состоялся блиц. Представители городов должны были рассказать о лучшем событии прошлого года в своем городе. У кого-то это было школа-новостройка, у кого-то День города или фестиваль оркестров, у кого-то – научное открытие. А выступавший последним представитель одного ЗАТО (не буду его называть) рассказал об их достижении: весь город объединился, чтобы изгнать пришлое «чужого» инвестора...

Когда-то исполнительный директор Союза наукоградов России Михаил Иванович Кузнецов ввел термин «окукливание» как краткое обозначение существующего в некоторых городах чувства самодостаточности, когда свежий приток извне кажется ненужным: мы и без того лучшие, нам и без пришедших (приезжих, чужих) хорошо. А Дубне, как и другим наукоградам, для успешного развития в каждом новом поколении оказываются нужны новые способные приезжие. У нас и без идеи распространить «табу» на застройку «природных территорий» (а не природных территорий вообще-то нет) хватает проблем с воспроизводством в следующем поколении достигнутого уровня компетенций, прежде всего в сфере науки и технологий.

Сейчас в научно-производственном комплексе города работают примерно 16 тысяч человек (включая 7 тысяч в ОЭЗ), а в советские годы было 23 тысячи. При общем росте населения

больше рабочих мест становится в сфере услуг. Но это ведь про снижение среднего уровня квалификации. А теперь давайте попробуем вычесть работающих в ОЭЗ и в «Кронштадте», которых бы без современного строительства просто не было. Уже имелось бы сокращение работающих в научно-производственном комплексе более чем вдвое по сравнению с советским уровнем. Разумная ли это плата за право сохранять нетронутыми «природные территории»?

### ***7. Практика борьбы за сохранение «природных территорий»***

Объявленную задачу сохранения нетронутыми (незастроенными) «природных территорий» Х стал претворять в жизнь на примере «природной территории» у озера Лебяжье. Но прежде чем рассказать об этом, напишу о попытках развития внутреннего туризма в Дубне, приснопамятных 160 гектарах, а также об истории и состоянии территории рядом с озером Лебяжье.

#### *Попытки развития внутреннего туризма*

В приоритетах развития города создание туристической инфраструктуры и вообще развитие внутреннего туризма стояли не на первом месте. Вопросы сохранения и развития в Дубне науки, образования, высокотехнологичного бизнеса куда важнее. Если бы кто-то предложил развивать в дальнейшем Дубну не как город науки и технологий, а как туристический центр, я был бы категорически против. Всё хорошо в меру. Но некоторая доля туристической активности в городе, на мой взгляд, вполне полезна. Что-то мы с командой пытались делать для этого в прошедшие 30 лет, большая часть проектов оказались неудачными, но некоторые всё же получились.

Что и где пытались делать? Для развития туристической инфраструктуры с объектами спорта и отдыха, начиная с начала 90-х рассматривались территории у озера Лебяжье в правобережье и у озера Суглинок в месте впадения в Волгу Южной ка-



навы на левом берегу. Время от времени в этих же целях рассматривалась территория на въезде в Ратмино. Место под большую гостиницу было зарезервировано на углу улиц Вернова и Станционная.

В начале 90-х заслуженные мастера спорта, тренеры Юрий Леонидович и Валерий Леонидович Нехаевские предложили создать у озера Лебяжье примерно на 30 гектарах спортивно-туристическую зону с упором на развитие воднолыжного спорта. Сами Нехаевские, конечно, не могли стать инвесторами столь крупного проекта. Но у них было много контактов за рубежом. В расчете на эти контакты и планировалось привлечь инвесторов. Малый совет городского Совета депутатов предварительно согласовал предоставление 30 гектаров у озера Лебяжье для реализации проекта. Но инвесторов привлечь не удалось.

Затем велись переговоры о застройке территории у озера Лебяжье объектами туризма и спорта с несколькими потенциальными инвесторами, включая Новороссийское речное пароходство, брата японского премьера Танаки, лидера российской сборной по теннису Шамиля Тарпищева.

В «нулевые» годы администрация города сама разработала мастер-план обустройства территории у Лебяжьего, включающий строительство речного вокзала, гостиницы, воднолыжной трасы RIXON на озере, развитие парковой зоны и многое другое. Изначально проектом предполагалось соединить Лебяжье с акваторией канала, чтобы озеро могло использоваться в качестве марины для маломерных судов. Несмотря на согласование со стороны Канала, эта часть проекта вызвала широкое обсуждение и возражения. Доводы противников заключались в том, что Лебяжье является по-своему уникальной экосистемой с необычно чистой и прозрачной для наших мест водой. При соединении с каналом сложившаяся экосистема будет нарушена. Доводы эти были приняты во внимание и от идеи соединения озера с каналом администрация города отказалась. В итоге и весь проект остался только на бумаге.

В левобережье у озера Суглинок земельные участки предоставлялись инвесторам несколько раз, в том числе, между озером и Волгой – Лиге американского футбола для строительства гостиницы и спортооружений. Севернее озера, в развитие разработанного британскими компаниями мастер-плана Российского центра программирования, Мосгражданпроект по заданию Главархитектуры Московской области разработал эскизный проект гостиничного городка с яхт-клубом.

Территория Ратмино всегда была весьма чувствительным для горожан местом. Тем не менее, и здесь с течением времени что-то строилось или планировалось. В советский период возникли профилакторий и конюшня, был вырыт котлован для стоянки маломерных судов, получивший название «Нуклон». Несколько нереализованных решений или предложений имели место в постсоветское время. В 1992 году Малый совет городского Совета депутатов принял решение о резервировании поляны на въезде в Ратмино (между лесом и дорогой) для строительства технопарка. В начале «десятих» годов эта территория, а также территория между дорогой и Волгой при поддержке Института была предоставлена правительством Московской области группе «Конкор» для создания парка водных видов спорта с гостиницами и коттеджным поселком. Решение это не вызвало особых споров, думаю, прежде всего благодаря успеху ранее реализованных группой «Конкор» проектов – созданию в Дубне производства трековых мембран («Трекпор технолоджи») и строительству в Яхроме горнолыжного парка с коттеджным поселком. Тем не менее, что-то не заладилось, проект не состоялся.

В 2022 году к идее создания на въезде в Ратмино туристической инфраструктуры вернулось Минимущества Московской области. Областное правительство в то время по заявке Сбербанка подыскивало земельный участок для размещения пятизвёздной гостиницы.

Ни один из относительно крупных проектов по созданию инфраструктуры туризма и отдыха не состоялся – как правило, не складывалась экономика у инвесторов. Кое-что всё же уда-

лось сделать. Появилась гостиница «Резидент-отель» в ОЭЗ и еще три небольших гостиницы: «Камелот» на Жуковского, «Вокруг света» на Университетской, «Отель Колибри» на Центральной. Значительным шагом по развитию внутреннего туризма в Дубне была организация стоянки туристических теплоходов. Сформировавшийся в период навигации поток туристов позволил разработать туристические маршруты, подготовить экскурсоводов.

Изменившееся положение России в мире вместе с ростом интереса к отдыху внутри страны повышают перспективность инвестиций в создание туристической инфраструктуры. Что-то, однако, снова не получается. И теперь уже не со стороны инвесторов.

### *160 гектаров*

Несколько слов об обстоятельствах передачи в собственность Московской области шести земельных участков общей площадью 160 га, в число которых входил и земельный участок у озера Лебяжье.

Проект создания ОЭЗ по своим масштабам – один из крупнейших в истории города. Конечно, в ходе его реализации мы допускали массу ошибок. Тем, кто считает, что большие проекты можно делать без ошибок, рекомендую прочесть книгу Уолтера Айзексона про Стива Джобса. Что касается истории с передачей земли в ходе реализации проекта, то общий баланс всё же оказался в пользу формирования муниципальной собственности.

Московская область из областной в муниципальную собственность Дубны передала безвозмездно для строительства жилья на левом берегу земельные участки между участком 1 ОЭЗ и берегом Волги общей площадью 213 га, а из муниципальной собственности в областную безвозмездно были переданы 160 га в правобережье.

В рамках проекта ОЭЗ город приобрел спорткомплекс «Радуга», реконструированную поликлинику и лечебный корпус

горбольницы, 5-й учебный корпус в университете, два общежития на улице Университетской, участки дорог на улицах Большеволжской, Володарского, Конструктора Селезнева, Программистов, по проезду Энергетиков. Вдобавок ко всему, не светил бы нам мост через Волгу без создания особой экономической зоны. Да и новые рабочие места в ОЭЗ не стоит сбрасывать со счетов. При этом преобладающая часть обязательств города по созданию ОЭЗ была профинансирована из бюджета Московской области.

### *Лебяжье. История*

Немного об устройстве и истории местности у озера Лебяжье. По сложившемуся использованию в составе территории вокруг Лебяжьего можно выделить три зоны. Первая — зона причалов с въездом со стороны улицы Станционной. Вторая — перешеек (дамба) между озером и каналом от зоны причалов до маяка или парома. Третья — территория между зоной причалов и северным берегом озера.

Само озеро образовалось в результате заполнения карьера, из которого в период строительства канала добывали песок и глину. На карте от декабря 1940 года озеро еще совсем маленькое, примерно десятая часть сегодняшней площади, а территория вдоль перешейка (дамбы) показана как заболоченная. На немецкой аэрофотосъемке от августа 1942 года озеро уже заполнено, хотя по площади и меньше сегодняшнего. На карте 1972 года отметка зеркала озера — 122,6 метра, то есть вода в озере в то время стояла на 1,4 метра ниже уровня канала. На современных съемках отметка уровня воды в озере — 124,4, то есть на 40 сантиметров выше уровня воды в канале.

Вот что писал на эту тему известный дубненский эколог Эрнест Ахметзакиевич Тагиров: «До конца 60-х существовал небольшой, но принудительный сброс воды из озера в канал с помощью маломощного электронасоса, расположенного рядом с домиком бакенщика, обслуживавшего судоходную обста-

новку на канале. Уровень воды в озере тогда был на (приблизительно) 2 м ниже нынешнего...».

Насчет конца 60-х, возможно, Э. А. Тагировым допущена неточность, поскольку в 1972 году уровень озера всё еще оставался низким. Первое документальное подтверждение подъема уровня озера относится к 1976 году. В сети можно найти датированный этим временем снимок затопленной дороги между парком и вокзалом Большая Волга. К началу 90-х подтопление территории Большой Волги особенно ощущалось на кладбище — на дне подготовленных к похоронам могил появлялась вода. Для исправления ситуации был выполнен и частично реализован проект водопонижения.

Об этом тоже писал Э. А. Тагиров: «Для стабилизации уровня грунтовых вод в зоне озера, а, следовательно, и во всей зоне, условно называемой „Большая Волга“, ОИЯИ заказал в ГСПИ Минатома проект водопонижения района Б. Волга — кладбище со сбросом воды из озера в р. Сестру. По этому проекту, основанному на тщательном исследовании гидрологии района предполагается понижение уровня (1985 года) примерно на 1 м по коллектору в р. Сестру с водопропускным затвором на озере».

В начале 90-х по заказу администрации города ООО «Луч» частично реализовал этот проект: была сформирована большая дренажная канава вдоль Нового шоссе с заходом в лес в сторону озера и с переходом через Новое шоссе до реки Сестра. Тогда мы не завершили этот проект, денег было в обрез. Но проект основную свою функцию выполнил — подтопление большеволжских лесов пошло на спад. В народе эту канаву часто называют Палкинской, по имени Юрия Петровича Палкина, директора построившего канаву ООО «Луч».

Территория третьей зоны у озера Лебяжье — между зоной причалов и озером — в военные и послевоенные годы разительно отличалась от сегодняшней. На немецкой аэро съемке 1942 года здесь виден поселок, в котором я насчитал 39 строений — бараки и деревянные избы.

Вот что писал на городском форуме пользователь Боб в 2017 году: «Один мой знакомый, его зовут Вениамин Васильевич, показал два фото. Фотографии 1940 года. В то время его родители жили на Большой Волге, на Втором участке. Второй участок, это, в то время, жилой район между ж.д. станцией Большая Волга и каналом. Его также называли Водники. Здесь жили работники канала и Ивановской ГЭС, пристани Большая Волга, плотгоны, матросы-речники, грузчики барж, рабочие судостроительного завода».

А вот что пишет Людмила Крючкова в выложенной на сайте фонда «Наследие» статье «История вокзалов Дубны по воспоминаниям ее жителей»: «Для жителей Большой Волги, а особенно для близлежащего жилого участка №2 с его многочисленными бараками, погруженными в темноту улицами, с деревянными мощеными настилами, „чавкающими“ при ходьбе, вокзал стал почти дворцом... Вокзал оживил жизнь района, стал его культурным центром. В здании функционировал красный уголок. Можно было спросить газету, поиграть в настольные игры, поучаствовать в художественной самодеятельности». Это уже — более поздние воспоминания, так как вокзал был сдан в эксплуатацию в 1951 году.

На топографическом плане 1972 года поселка уже нет — к этому времени сохранились лишь несколько строений. Почти вся оставшаяся территория поселка занята огородами. В начале 90-х при ведении большой компании по предоставлению жителям нескольких тысяч огородов (по 2,5 сотки), мы проводили инвентаризацию существующих огородов и выяснили, что огороды у озера Лебяжье на вполне законных основаниях своим работникам предоставил начальник Волжского района гидросооружений. На архивных космических съемках в Google хорошо видно, что в 2006 году эта территория еще практически полностью занята огородами. На следующих снимках с каждым годом заметно, как всё больше зарастают заброшенные огороды.

В первом постсоветском Генплане 2010 года территория у озера Лебяжье предусматривалась в функциональной зоне Р1.

Это парковая зона с возможностью размещения капитальных объектов туризма и отдыха. В Генплане 2010 года в назначении зоны Р1 было написано: «Не допускается строительство и расширение действующих промышленных, коммунально-складских и других объектов, не связанных с эксплуатацией объектов оздоровительного, рекреационного и природно-охранного назначения».

Для ясности: по Земельному кодексу к землям рекреационного назначения относятся территории для организации отдыха, туризма, физкультуры и спорта.

Минимущества Московской области при корректировках Генплана города в 2017 и 2021 годах пыталось изменить функциональную зону территории у озера Лебяжье, предлагая разместить там то торгово-развлекательный центр, то многоэтажную жилую застройку. И администрация, и депутаты, да и, уверен, большинство жителей были против. Сейчас понимаю, что по разным причинам. Что касается меня, то я всегда считал, что жилье нужно размещать там, где уже имеется или может быть создана полноценная социальная инфраструктура – школа, детсад, магазин, кафе и т. д. Таких мест в Дубне для строительства жилья вполне достаточно. Да и торговый центр между озером и каналом – как-то уж очень не к месту, к тому же далековато от основных маршрутов перемещения горожан. В общем, удалось договориться не размещать в этом месте ни жилье и ни большую торговлю, а сохранить как зону туризма и отдыха.

В 2011 году в составе третьей зоны у озера сформировали земельный участок 50:40:0020101:7 площадью около 16 гектаров и передали его в собственность Московской области (в составе упомянутых не раз ста шестидесяти гектаров). Подробнее эта история описана выше и в главе 7. Между этим участком и озером осталась территория общего пользования шириной 50 –100 метров общей площадью около 6 гектаров. В эту полосу «вклинился» неизвестно как сохранившийся частный жилой дом.

В соответствии с генпланом 2017 года областной земельный участок отнесен к зоне объектов отдыха и туризма Р-5, а остальная часть территории у озера — к зоне земельных насаждений общего пользования Р-1. В Положении о территориальном планировании Генплана указано, что предусматривается размещение объектов отдыха и туризма, туристического комплекса «Озеро Лебяжье» в районе Большая Волга, вблизи озера Лебяжье. Такие же зонирование и положение о туристическом комплексе сохранились и в Генплане Дубны, утвержденном Советом депутатов города в 2021 году.

В 2021 году у Канала имени Москвы появилось право пользования на земельный участок, включающий зону причалов и перешеек (дамбу). Именно эта территория наиболее активно использовалась горожанами для отдыха на Московском море, организации пикников, а также в качестве пляжа.

В июне 2023 года Канал имени Москвы установил ворота на основном въезде на участок у озера Лебяжье со стороны Дмитровского шоссе в створе улицы Станционной. По обращению Общественной палаты города, где указывалось на требование законодательства об обязательной доступности причалов на федеральных внутренних водных путях, ворота были демонтированы. Вместе с тем, зона перешейка (дамба) вполне может быть закрыта для посещения. Во всяком случае, обустроить общественную зону отдыха на этой территории теперь уже невозможно.

### *Практика как она есть*

Вернусь, однако, к описанию практики борьбы за сохранение природных территорий нетронутыми (незастроенными). Я, конечно, наблюдал развернувшуюся с лета 2022 года публичную дискуссию вокруг очередной попытки создания туристической инфраструктуры у озера Лебяжье. Не считал возможным в этой дискуссии принимать участие в связи с тем, что главным действующим лицом оказался мой средний сын.



Первый этап борьбы за сохранение «природных территорий» X посвятил областному (находящемуся в третьей зоне) земельному участку у озера Лебяжье. Напомню, что это место расположения бывшего поселка речников (Участок 2, он же Водники) с заброшенными, уже заросшими молодыми деревьями огородами.

Напомню, что в утвержденном Советом депутатов 20 февраля 2021 года Генплане участок 50:40:0020101:7 относится к зоне отдыха Р-2, а в утвержденном тогда же и там же Положении о территориальном планировании содержится указание на «размещение объектов отдыха и туризма, туристического комплекса „Озеро Лебяжье“ в районе Большая Волга, вблизи озера Лебяжье». Предыдущие редакции Генплана предполагали то же. Утвержденные Советом депутатов в 2018 году и переутвержденные администрацией города в 2022 году Правила землепользования и застройки относят этот земельный участок к территориальной зоне объектов отдыха и туризма О-4, где предусмотрено строительство объектов туристического обслуживания, в том числе гостиниц, кемпингов, домов отдыха.

Вопреки этому читаем в статье X: «Земли в рекреационном статусе, на которых нельзя ничего строить, для инвесторов не привлекательны, поэтому будут продолжаться попытки из этого статуса их перевести или же расширить перечень того, что можно делать на данных землях в сторону застройки. Не исключен такой вариант в дальнейшем и с участком у оз. Лебяжье»

В эпилоге статьи-декларации автор сообщает о направлении дальнейшей борьбы за сохранение «природной территории» у озера: «По ситуации с оз. Лебяжье, жителям и депутатам теперь на постоянной основе стоит обращать внимание на все дальнейшие действия инвестора, чтобы не допустить его застройки и загрязнения, потому что теперь остается только это».

В июне 2023 года тот же X в интервью газете «Площадь Мира» говорит: «Позиция депутатского корпуса Дубны всегда была однозначной и не раз высказывалась публично – живописную

природную территорию у озера Лебязье не следует использовать в коммерческих целях, она должна остаться одним из мест отдыха горожан». Не поленился, попросил в Совете депутатов выписку из протокола №2/2021 от 20 февраля 2021 года. На внеочередном заседании Совета присутствовали 19 из 20 депутатов. За внесение изменений в Генплан, предусматривающих сохранение земельного участка 50:40:0020101:7 в зоне отдыха с возможностью строительства вблизи озера Лебязье туристического комплекса «Озеро Лебязье», проголосовали 16 депутатов, 2 против, 1 воздержался. Невольно вспоминается крылатая фраза о том, какой должна быть ложь, чтобы в нее поверили. Это, однако, было только прелюдией к первому раунду разворачивающейся борьбы за сохранение «природных территорий».

Далее публикации того же X о ситуации вокруг озера Лебязье шли параллельно с работами по подготовке к созданию объектов туристической инфраструктуры. Напряженность публикаций задавал финал программной статьи: «Жителям и депутатам теперь на постоянной основе стоит обращать внимание на все дальнейшие действия инвестора, чтобы не допустить его застройки и загрязнения...»

Для достижения поставленной цели использовались следующие основные аргументы:

- 1 – риск получить чрезвычайную ситуацию межрегионального характера;
- 2 – обязательность согласования проводимых работ с Каналом имени Москвы;
- 3 – перекрытие для жителей выхода к береговой полосе озера Лебязье;
- 4 – превращение участка у озера в полигон захоронения строительных отходов;
- 5 – угроза утраты федеральной собственности.

Попробуем разобраться в сути и обоснованности аргументов.

1. Доказывая наличие риска возникновения чрезвычайной ситуации межрегионального характера, X ссылаясь на письмо

начальника Волжского района гидросооружений Д. П. Ахаева, в котором указывается, что при застройке участка у озера существует возможность понижения уровня в озере Лебяжье с фильтрацией воды через безнапорную дамбу со стороны канала с последующим ослаблением и размывом дамбы. Автором X и некоторыми его последователями назывались и виды работ, влекущие риск разрушения дамбы: обустройство на участке дренажных канав, вырубка деревьев, планировка территории. Ссылка на мнение руководителя филиала Канала, наверное, освобождает автора X от ответственности, но не лишает его и нас возможности и права подумать. Вот о чем: сейчас зеркало воды в озере на 40 сантиметров выше, чем в канале, тогда как в 1972 году было на 1,4 метра ниже. А по карте 1940 года котлован карьера вообще со стороны дамбы канала был почти не заполнен. Получается, что расчетный и практически проверенный в течение долгих лет вариант нагрузки для дамбы — напор именно со стороны канала. Обратная ситуация сложилась только в середине 70-х, когда прекратили перекачивать воду из озера в канал. По проекту, разработанному по заказу ОИЯИ и прошедшему госэкспертизу, планировалось снизить уровень воды на один метр. Это еще раз подтверждает, что снижение уровня воды в озере — вполне расчетная ситуация для дамбы, обеспечивающая ее работоспособность. Теперь про объемы. Для того, чтобы уровень воды в озере опустить с сегодняшних отметок до того состояния, которое было до 70-х годов, то есть на 1,8 метра ниже, из озера при его площади примерно 26 гектаров должно уйти около 0,5 млн кубометров воды. Неужели так можно сделать, прорыв дренажные канавы рядом с озером? А зачем тогда ОИЯИ и ГСПИ для этой цели запроектировали 5-километровую канаву до реки Сестра? Они не знали, что можно просто прорыть дренажные канавы?.. Опасения, что вырубка деревьев повысит риск аварийной ситуации, опровергаются данными аэрофотосъемки 1942 года и архивными снимками Google, из которых следует, что со времени строительства канала и, по крайней мере, до 2006 года на участке у озера не было

леса. Из этого, конечно, не следует, что деревья нужно вырубать — в максимально возможной степени их нужно сохранить.

В публикациях также встречается ссылка на мнение Э. А. Тагирова о рисках строительства на участке. В отличие от автора Х, Эрнест Ахметзакиевич опасался не снижения уровня воды в озере, а его подъема. Вот что он писал: «Так как озеро Лебяжье представляет собой замкнутый водоем, не имеющий естественных открытых стоков, поступление воды в озеро с поверхностными атмосферными осадками, поверхностным водосбором разгружается фильтрацией в двух направлениях: в р. Сестра и в нижний бьеф Ивановской ГЭС с буферным водостоком в парке семейного отдыха». И далее: «Важным дополнительным фактором подъема уровня грунтовых вод была застройка микрорайона Большая Волга, которая тоже перекрывала пути фильтрации». Из этого ясно, что любое планирование строительства вблизи озера потребует тщательных гидрологических исследований и принятия таких решений, которые не приведут к перекрытию сложившихся путей фильтрации из озера в Волгу и, как следствие, к дальнейшему подъему уровня воды в озере.

2. Утверждения Х о необходимости согласования работ у озера с Каналом имени Москвы — не такое уж безобидное с точки зрения развития города, как это может показаться. У руководства Канала всегда огромный перечень забот. В составе канала 240 гидротехнических сооружения, большинство из которых — напорные. Водой из канала Москва обеспечивается примерно на 60%. А за судоходство Канал отвечает не только от Москвы до Дубны, но и вниз по Волге — до Нижнего Новгорода. Такой широкий спектр ответственности наряду с ограниченными ресурсами делает любое согласование с Каналом затруднительным.

Бывает трудно согласовать, но зачастую вновь назначенное руководство Канала подвергает сомнению ранее согласованное. Вот несколько примеров из постсоветской истории Дубны:

— размещение воднолыжного стадиона на береговом склоне старого русла Волги было произведено в соответствии

с согласованным Каналом проектом. Новое руководство Канала потребовало стадион снести. Судебные тяжбы длились многие годы. Стадион удалось спасти только благодаря поддержке высоких начальников;

– реализация согласованного с Каналом, Росморречфлотом, Минтрансом России и прошедшего экспертизу проекта реконструкции моста плотины ГЭС с обеспечением возможности уйти от реверсивного движения автотранспорта была заблокирована вновь назначенным руководством Канала;

– полностью разработанный проект реконструкции тоннеля «лег на полку» из-за отказа Канала согласовать специальные технические условия;

– завышенные требования Канала к ширине и высоте проходного пролета моста через Волгу явились одной из причин существенного удорожания и, как следствие, отказа государства от реализации первого проекта мостового перехода через Волгу;

– отказ руководства Канала обеспечить восстановление электроснабжения объектов ОИЯИ и построенного Федерально-го Центра обработки данных удалось преодолеть только благодаря активному вмешательству руководства Федеральной налоговой службы.

Работы на участке у озера Лебяжье проводились на расстоянии 300–400 метров от канала. Если принять, что в этой полосе проведение работ нужно согласовывать с Каналом, то такое же требование необходимо распространить на два СНТ, строящийся Европейский квартал, планируемые к строительству жилые дома на улице Станционной (в него поселят жителей аварийного дома на улице Правды, 21) и на углу улиц Вернова и Станционная (для отселения жителей с улицы Дачная), а также другие стройки вдоль улицы Станционной. Из федерального закона «О безопасности гидротехнических сооружений» следует обязанность собственника обеспечить контроль (мониторинг) состояния безопасности гидротехнического сооружения, в том числе

с учетом деятельности по строительству и эксплуатации объектов на водных объектах и прилегающих к ним территориях. Этот закон не содержит требований о согласовании работ на прилегающих к гидротехническим сооружениям территориях с владельцами гидросооружений. Обязательные согласования работ, проводимых в охранных зонах гидроэнергетических объектов, установлены Постановлением Правительства РФ от 6 сентября 2012 года №884. Гидросооружения канала в районе озера Лебяжье являются составными частями Иваньковского гидроузла. Границы зон по Постановлению 884 – 500 метров по водной поверхности в верхнем и нижнем бьефе гидроузла и в 20-метровой полосе вдоль береговой линии. Земельный участок 50:40:0020101:7 отстоит от береговой линии канала не менее, чем на 80 метров...

3. Касательно перекрытия дорог и лишения возможности доступа к береговой полосе вдоль озера Лебяжье. Вот что пишет Х: «ООО „Литион“ буквально за несколько дней были установлены заборы на все три дороги, идущие к участку (две со стороны Дмитровского шоссе, и одна со стороны канала), полностью перекрыт доступ жителей к части береговой линии оз. Лебяжье, граничащей с арендованным участком». Не всё корректно и в этом сообщении. Наиболее востребованный вход на территорию у озера (для 99% жителей) – со стороны Дмитровского шоссе в створе улицы Станционной. Это вход (въезд) ведет к причалам и находится в ведении Канала. Соответственно, сотрудниками Канала и были установлены ворота. Как я уже писал, эти ворота демонтировали после обращения Общественной палаты города. Зная об этом, автор Х. не стал вносить изменения в свое сообщение... Некоторую проблему для жителей всё же создают вторые ворота, со стороны Дмитровского шоссе. Сейчас прибрежная полоса озера заросла высокой осокой, но и в этих условиях небольшое количество жителей пользовались тропинкой через областной участок для прогулок к озеру. В перспективе желательно обустроить общедоступную зону от-

дыха вдоль берега озера. В любом случае инвестору нужно решать вопрос организации свободного прохода через арендованный земельный участок.

4. Теперь о превращении участка в «полигон для захоронения отходов». Закон об отходах производства и потребления определяет захоронение как изоляцию отходов, не подлежащих утилизации, а утилизацию – как повторное использование отходов. Свод правил «Автомобильные дороги» разрешает для устройства насыпей дорог применять экологически безопасные и устойчивые к климатическим факторам отходы. И по классификатору отходов, и по результатам проведенных по заказам Минэкологии анализов, применявшиеся для отсыпки дорог у озера отходы относятся к пятому классу опасности. В Законе об отходах они названы «практически неопасными». Об этом можно было бы догадаться и без классификатора – каждый день мы бодрствуем и спим в окружении конструкций из кирпича, бетона, строительного раствора, железобетона, дерева, керамики.

Вот что пишет автор Х.: «В конце мая 2023 года и в начале июня 2023 года ООО „Литион“ осуществил массовый завоз и сброс строительных отходов: не переработанный бой бетонных конструкций с арматурой, кирпичом, блоки, древесные отходы, и т.д., а также отходов, относящихся к ТКО (полиэтиленовая пленка и т.д.). Большая часть отходов уже засыпана песком для прокладки дорог. Учитывая, что в указанном ЗУ наблюдается низкое залегание грунтовых вод (сброс идет в том числе у прорытых дренажных канав), вредные вещества неизбежно попадают в грунтовые воды. Напомню, арендуемый земельный участок целиком находится в зоне санитарной охраны питьевого водоснабжения г. Москвы, и на этот участок свалили огромными грузовиками сотни кубометров строительных отходов. При этом захоронение строительных отходов запрещено и карается большими штрафами...»

Действительно, в границы второго пояса охраны источников питьевого водоснабжения Москвы входит километровая полоса

земель вдоль канала, что покрывает значительную часть Большой Волги. Эта территория включает 150-метровую «жесткую» зону, где запрещено всякое строительство. На остальной части территории второго пояса запрещается лишь такое использование, которое может вызвать ухудшение источников водоснабжения. В данном случае речь идет о канале как об источнике водоснабжения Москвы.

Трактовки закона, которые делаются автором, выдают явное намерение не допустить освоения территории у озера. Для этого разрешенную «утилизацию» относят к запрещенному «захоронению», говорят о попадании в почву вредных веществ из битого кирпича и бетона. В общем, всё по сценарию «Искаженный микропленкой, ГУМ стал маленькой избенкой, и представить неприлично, чем предстал театр МХАТ...». Но в итоге подмена понятий «захоронение» и «утилизация» может затронуть интересы значительного числа горожан. В Дубне с почти повсеместным высоким уровнем грунтовых вод битый кирпич и бетон для укрепления оснований дорог применяется довольно часто — прежде всего, в садовых товариществах и при освоении новых территорий индивидуального жилого строительства.

5. Видимо, всех предыдущих аргументов для Х. оказалось недостаточно. Дополнительно выдвинут тезис об угрозе утраты федеральной собственности. Вот что он пишет на эту тему: «Как удалось выяснить, при формировании в 2011 году Администрация г. о. Дубна не согласовала границы участка, который в настоящее время арендует ООО „Литион“. В результате произошла ошибка, границы арендованного участка вылезли на участок ФГБУ „Канал имени Москвы“, в результате чего возникает угроза утраты федеральной собственности. В настоящее время ФГБУ „Канал имени Москвы“ вышел в суд, чтобы изменить границы. Судя по ответам, содействия по разрешению ситуации по предотвращению утраты федеральных земель как со стороны Минимущества Московской области, так и Администрации г. о. Дубна, благодаря действиям которой произошла ошибка, снова нет». Речь идет примерно о 10 сотках пустой



незастроенной земли, ставших предметом судебного спора между Каналом, городом и Московской областью. Спор этот в суде Канал в итоге проиграл. Какие последствия для Российской Федерации или непосредственно для Канала? Никаких... Так почему депутата горсовета в споре между Каналом, городом и областью так взволновали именно федеральные интересы? Просто по-другому аргумент за сохранение «природной территории» не получался...

Дискуссия о сохранении доступных для общего пользования участков «природной территории» с минимальным инфраструктурным вмешательством вовсе не окончена. По существу, она толком даже и не начата. Для начала необходимо определиться с понятиями. В каких случаях и когда территорию следует относить к «природным». Когда снесли бараки в поселке у озера, территория уже стала природной? Или когда забросили огороды? Или когда заброшенные огороды заросли? И еще нужно определиться с тем, насколько нам «навязан» подход с предоставлением и освоением городских земель частными инвесторами. Или всё же нам всем это тоже нужно? Будем пытаться ограничить развитие города только возможностями бюджета?

Пока дискуссия в основном касается территорий, предназначенных для развития инфраструктуры туризма и отдыха. Но уже Х. поднимает более широкую тему развития города «без навязываемых коттеджей, гостиниц, частных домиков и прочего». Если «частные домики» не коттеджи, то, похоже, многоквартирные жилые дома? И что у автора считается «прочим»? Генпланом развития города определены общедоступные территории, предназначенные для отдыха горожан. Это прежде всего леса, где почти всякая хозяйственная деятельность запрещена, лесопарки – территории с минимальным обустройством, парки, скверы, набережные, где местами допускается капитальное строительство. Немало предстоит сделать по обустройству территории, где парковые зоны предусмотрены Генпланом, но не обустроены. В левобережье это примерно 6 км набереж-

ной от водозабора до Северной канавы (но это только после строительства дамбы), а также парк – примерно 15 га у озера Суглинок. На правом берегу – продление набережной и устройство парковой зоны от водозабора ОИЯИ до границ канала у шлюза, включая территорию между озером Керосинка и Волгой (примерно 10 га), обустройство пляжа и зоны отдыха на северном берегу озера Лебяжье (примерно 6 га). А также приведение в порядок существующих скверов и парков. На очереди – обустройство сети велодорожек, освещенных лыжных трасс. Список неполный. Хотелось бы видеть и слышать дискуссию о формировании подобного списка – как с целью внесения в Генплан, так и при разработке городских программ, включая программу развития туристической инфраструктуры.

Выводы из главы 10:

1. Общественные дискуссии по вопросам развития города являются сильной стороной Дубны.
2. Добросовестность участников общественных дискуссий играет не меньшую роль, чем добросовестность исследователей в науке, где традиционно недобросовестность считается позорным делом.

## ГЛАВА 11. УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ И ЭКОНОМИКА

Тяжелая тема. Исследования я, конечно, не проводил, но, занимаясь разными проектами, замечаю: то, что решалось словесными заверениями или простыми договоренностями 15 лет назад, сейчас требует отдельной работы по проверке контрагента, бумажного оформления и всяких ранее ненужных мер предосторожности. Тогда как даже в учебниках пишется: экономика — наука о доверии. Без доверия множество полезных сделок просто не заключаются, а те, что заключаются, требуют большего времени и затрат на подготовку. Иногда в сети слушаю лекции декана экономфака МГУ Александра Александровича Аузана. Он говорит: если российский уровень доверия (25%) поднимется до эталонного шведского (63%), то валовый продукт России вырастет на 69%. Говорит декан и о существенном вкладе правоохранительной системы в низкий уровень доверия в нашей стране. Я с этим согласен, и ниже приведу несколько известных мне примеров. Но, думаю, «вклад» вносит также замена требований к чиновникам с «поступать эффективно, в интересах государства и населения» на «соблюдать нормативные требования». Требования эти становятся всё более подробными и вместе с тем всё более сложными для понимания. Но всю богатую гамму жизненных ситуаций никакими требованиями не описать... Никуда не делось и наше исконное «закон что дышло, куда повернешь, туда и вышло». Это при возможности разных трактовок написанного правоприменителями, потому что «нам так проще», «мы так делаем всегда», «это не соответствует нашей политике». Из этого же ряда избирательное применение нормативов. И боязнь чиновника даже при очевидной необходимости хоть как-то отклониться от правила или даже от возможной

трактовки правила – «а что скажет прокурор?» Это и вопрос уровня квалификации: чем более детально прописаны подробности, тем сложнее текст нормативного документа для понимания. На фоне всего этого, мягко говоря, зачастую чиновник даже не задается вопросом о соответствии принимаемого решения интересам государства, муниципального образования, населения, конкретных людей. По правде сказать, ответственность за эффективность чиновников тоже есть, но она формализована в рейтингах или показателях эффективности...

Может быть, это я про «город солнца», но все-таки хотелось бы движения от нормативных требований к большему количеству «люфтов», большему учету здравого смысла и большей ответственности за реально достигнутый результат.

Теперь несколько примеров действий правоохранительной системы. Без претензий на обобщения – слишком мала выборка.

**Пример 1.** В 2009 году было возбуждено уголовное дело по трем эпизодам против главы наукограда Кольцово, моего товарища Николая Григорьевича Красникова. Все дела были возбуждены Следственным комитетом по инициативе управления ФСБ. Уголовные дела появились на фоне некоторых обстоятельств. Кольцово, последний по времени создания советский наукоград, основан в 1979 году в связи со строительством недалеко от Новосибирска Всесоюзного НИИ молекулярной биологии (сейчас ГНЦ вирусологии и биотехнологий «Вектор»). С 1982 ГНЦ ВБ «Вектор» руководил академик (с 1992 года) Л. С. Сандахчиев. А в 1991 году главой Кольцово был избран Н. Г. Красников. Руководитель градообразующего предприятия и глава поселка (с 2003 года – наукограда), по моей оценке, блестяще дополняли друг друга. И вот в 2006 году Льва Степановича не стало. А вновь назначенных руководителей ГНЦ ВБ «Вектор» независимый Красников не устраивал. Близились выборы главы наукограда. На этом фоне и возникли три эпизода уголовного дела.

Первый эпизод касался ситуации, с которой, уверен, сталкивались почти все распорядители бюджетных средств. Бюджет-

ный год заканчивается, а запланированная работа не закончена. Не оплатишь — деньги нужно вернуть в вышестоящий бюджет и в следующем году, когда работу выполнят, оплачивать ее будет нечем. Оплатишь — нарушишь формальные требования, могут быть претензии проверяющих. В этом случае не успели до морозов завершить укладку кабеля. Зимой такую работу не сделать — кабель на морозе укладывать просто нельзя, повредится изоляция. Если по делу, то что главное для выбора решения? Доверие к подрядчику. Кому хуже, если кабель окажется в земле весной, а не под новый год. Доверие было, акты подписали, весной работу закончили, линию электроснабжения ввели в эксплуатацию. Ну да, формально нарушение было допущено. Для корыстной выгоды? Нет. Нанесен кому-то ущерб? Нет. Напротив, если выполнить формальные требования, весной линию электроснабжения точно бы не включили. Я не знаток уголовного законодательства, но что-то здесь не так: уголовное преследование при отсутствии ущерба, потерпевших, личной выгоды или намерения ее получить и, что немаловажно, в интересах дела.

Второй эпизод касался выдачи в 2005 году разрешения на строительство жилого дома для сотрудников ГНЦ ВБ «Вектор» на земельном участке, предоставленном «Вектору» в 1982 году. В то время выдача разрешений на строительство относилась к полномочиям органов местного самоуправления за исключением объектов регионального и федерального значения. Жилые дома не являются объектом регионального или федерального значения. 200-квартирный дом начали строить, и никого не тревожило выданное разрешение на строительство, никто не усматривал нарушений законодательства. Ситуацию обострило вновь назначенное руководство «Вектора», зарегистрировав в 2007 году права собственности РФ на земельный участок под строящимся жилым домом. Строительство к этому времени шло полным ходом, дольщиков было более двухсот, а перспективы оформить теперь уже федеральную землю под строительство жилого дома с учетом настроения новых руководителей «Вектора» были «никакие». Для подтверждения своих прав на кварти-

ру каждому из дольщиков пришлось пройти через суд – были выиграны двести судебных дел. Но... Заканчивалось действие выданного в 2005 году разрешения на строительство. И если следовать формальным правилам, строительство нужно заморозить и добиваться предоставления федерального земельного участка под строящейся жилой дом. Перспективы положительного решения такого вопроса – где-то около точки замерзания. Такого сорта вопросы с федеральным имуществом могли решаться не один год или не решаться вообще. Иногда так происходило даже при наличии поручения Президента. Так что над двумя сотнями дольщиков нависла грозная опасность. С другой стороны, право продлить действие документа принадлежит тому, кто первоначально выпустил этот документ. Вот А. Б. Красников и продлил в 2007 году действие ранее выданного разрешения на строительство многоквартирного жилого дома. И получил второй эпизод в уголовном деле.

Третий эпизод был связан с поддержкой инновационной деятельности. Профиль наукограда Кольцово – биотехнологии. Директор «Вектора» академик Л. С. Сандахчиев способствовал созданию и последующему «отпочкованию» от ГНЦ коммерческих биотехнологических компаний. Было реализовано немало успешных проектов, крупнейший из которых – разработчик и производитель оборудования для биохимических лабораторий «Вектор Бест» в 2021 году получил выручку 11 млрд рублей. Немало успешных проектов реализуется и в созданном в Кольцово Биотехнопарке. Администрация наукограда платит стипендии студентам и аспирантам, находит возможности для поддержки местных компаний, развивающих бизнес на основе биотехнологий. Одной из таких компаний, «БиоПро-плюс», администрация Кольцово время от времени предоставляла кредиты, которые та всегда возвращала. Но в очередной раз сумела вернуть только часть кредита, сославшись на финансовые трудности. Администрация попыталась вернуть невозвращенную часть кредита через суд. Не дождавшись исхода суда, следствие из этого сформировало третий эпизод.

Спустя три года обысков, разбирательств, подписки о невыезде и публичного «полоскания» дело закрыли за отсутствием состава преступления. В кабинете Н. Г. Красникова, который по-прежнему, четвертый десяток лет, глава одного из самых успешных российских наукоградов Кольцово – в рамке под стеклом висит извинение от лица прокуратуры.

Следствие из происшедшего – даже не три года нервозности и замедления в развитии наукограда, а наука другим градоначальникам и чиновникам ниже рангом:

– Самый спорный вопрос – закрытие актом невыполненных работ под Новый год. Но вывод бесспорный – пусть дело пострадает, но не подписывайте, иначе пострадаете вы.

– Не ваша обязанность спасать обманутых дольщиков. Лучше делать всё по правилам, а то, что люди окажутся без квартир, судьба, стало быть, так сложилась...

– Вы же знаете, что инновации – дело рискованное. Зачем это вам?

Так вот и складывается под воздействием разных уголовных дел и других обстоятельств кодекс поведения людей, которым мы доверяем руководить нашими поселениями.

**Пример 2.** В 2005 году мой давний знакомый С. А. Персианов был избран главой Сергиева Посада. К этому времени Сергей Александрович был опытным руководителем – с 1987 года поработал директором школы, депутатом Мособлсовета, зам. председателя комитета по культуре и туризму Московской области, дважды – зам. главы администрации Сергиево-Посадского района. Время от времени мы созванивались, встречались – дела у вновь избранного главы города шли неплохо. В 2008 году против С. А. Персианова было открыто уголовное дело, и он был отстранен от должности «до выяснения обстоятельств». Узнав об этом, я поехал в Сергиев Посад, чтобы понять в чем дело и можно ли чем-то помочь. Выяснил: в деле были два эпизода, первый – управление жильем, вто-

рой – продажа ресторана. Рассказал мне о них С. А. Персианов.

Эпизод первый, жилье. В ходе передаче жилья управляющим компаниям при предыдущем руководстве города сложилось так, что частные компании взяли в управление новое жилье, а весь старый, аварийный и ветхий жилой фонд – 226 многоквартирных домов – остался «за бортом». Организовали муниципальное предприятие для управления этим жилым фондом, но платежи жильцов не могли покрыть большие расходы по содержанию старого жилья, и муниципальное предприятие ушло в банкротство. Для вновь избранного главы города это был вызов. Он открыто предложил всем управляющим компаниям «разобрать» этот жилой фонд. Не помогло. Тогда С. А. Персианов поставил двум крупнейшим управляющим компаниям ультиматум: забирайте в управление старый жилой фонд, иначе... Не знаю, что было обещано в меню «иначе», скорее всего, «найдем возможность, чтобы вы ушли с рынка». Под давлением главы управляющие компании согласились. А обвинение главы по первому эпизоду заключалось в том, что при выборе управляющей компании были нарушены права проживающих на проведение конкурса. Правда, прокуратура возражала возбуждавшему дело Следственному комитету, говоря о том, что наличие любым образом привлеченной управляющей компании не лишает права проживающих в любом доме в любой день собраться и заменить ее – хоть с проведением конкурса, хоть без такового. И мне ясно вполне, что решение С. А. Персианова было направлено на предотвращение возможных более тяжелых последствий для проживающих в виде проблем с обеспечением домов коммунальными услугами, устранением аварийных ситуаций и т. д.

Второй эпизод был не таким ясным. Предыдущая администрация города при кредитовании для покрытия бюджетного дефицита предоставила банку в залог здание ресторана «Золотое кольцо». Кредит не вернули, а банк уступил право требования по кредитному договору, обеспеченного залоговым имуществом,



коммерческой фирме «Винни», которая обратилась в суд с иском о взыскании кредитного залога. Суд утвердил мировое соглашение, в соответствии с которым здание ресторана перешло к «Винни», а фирма возмещала бюджету 7,5 млн рублей — разницу между 53,5 млн рублей задолженности и рыночной стоимостью здания, оцененной сторонами в 61 млн рублей. Следствие заказало проведение еще одной рыночной оценки здания ресторана. Нанятый следователем оценщик оценил здание в 72 млн рублей. Вот и фабула: причинение бюджету города ущерба в сумме 11 млн рублей. Знаете, если я найду для оценки одного объекта двух оценщиков, не поставлю им ориентира на результат оценки и не дам возможности договариваться между собой, результаты двух оценок будут отличаться примерно так же, как приведенная оценка по мировому соглашению и по заказу следствия. Вопрос: откуда известно, что вторая оценка более достоверна, чем первая? Даже если предположить, что следствие не ставило оценщику задание. Не так ясен для меня этот эпизод в связи с тем, что администрация Сергиева Посада вместо мирового соглашения, возможно, могла бы санкционировать продажу здания ресторана с открытых торгов. Возможно, здание не было выставлено на продажу ввиду отсутствия потенциальных покупателей, возможно — из-за юридических трудностей с залогом.

Поняв суть предъявленных обвинений, спросил у С. А. Персианова, знает ли он реальную причину возбуждения дела. Он сказал, что возбуждение дела инициировано нашим общим знакомым, депутатом Госдумы Z. Я позвонил Z, спросил о деле и убедился, что С. А. Персианов прав. Ответом было: «Саша, ну ты же понимаешь, как Сергей неправильно себя повел...» И подробности этого «неправильно». Конечно, это «неправильно» могло быть и в самом деле некорректным. Но как это связано с действиями следствия? В деле С. А. Персианова эпизодов было меньше, чем в деле Н.Г. Красникова. Но длилось оно не три, а пять лет, и интеллектuala, опытного управленца С. А. Персианова на эти пять лет,

да и на следующий период, лишили работы и в какой-то части — репутации.

*Пример 3.* В марте 2019 года в рамках дела о банкротстве одного из Дубненских застройщиков «Инвестиционный департамент Служба заказчика» (далее ИДСЗ) администрация Дубны вдруг предъявила дополнительные требования о взыскании с ИДСЗ более 44 млн рублей. Мы занимались этим банкротством в рамках предотвращения появления обманутых дольщиков при строительстве 104-квартирного дома на улице Вернова, 7. Об истории возникновения этого банкротства я рассказывал выше. Одним из кредиторов здесь была администрация Дубны — в связи с задолженностью ИДСЗ по оплате аренды земли в размере около 5 млн рублей. Откуда же еще 44 миллиона? Оказалось, администрация решила взыскать с ИДСЗ средства, составляющие сумму обязательств по четырем инвестиционным контрактам на строительство многоквартирных жилых домов, заключенным в 2005 году, то есть за 14 лет до этого. Не стали даже подробно разбираться в этом, так как сроки давности давно прошли. Но всё оказалось серьезнее: кто-то из администрации города передал в прокуратуру и Следственный комитет заявление, что ИДСЗ не оплатил в городской бюджет по четырем инвестконтрактам более 44 млн рублей по сговору с предыдущей администрацией и нанес таким образом городу крупный ущерб. Я достаточно много работал с инвестиционными контрактами. Это общеизвестный инструмент урегулирования отношений в жилищном строительстве: застройщик получал земельный участок, право инвестировать и продать жилой дом под обязательство «что-то» сделать в интересах города на сумму, составляющую примерно десятую часть от стоимости строительства дома. Это «что-то» могло быть деньгами, квартирами или выполненными в интересах города работами. Обязательства эти принимались застройщиками добровольно — законных оснований для этого «оброка» не было. Тем не менее, обязательства эти всегда выполнялись — в этом были заинтересованы как администрация, так и застройщики. Ввести в эксплуатацию жилой дом без выполнения обязательств по инвестконтракту было, мяг-

ко говоря, затруднительно. Поэтому поверить, что по четырем контрактам дома введены, а обязательства не выполнены, было невозможно. Нашли тексты инвестконтрактов. Посмотрели перечень обязательств ИДСЗ. Обнаружили несколько обязательств, в отношении которых было точно известно об их выполнении. Например, перекладка канализационного коллектора по ул. Макаренко (работа шла долго и все видели, как она выполнялась), закупка пожарной машины с высокой лестницей (без этого не могли ввести в эксплуатацию самые высокие в городе 18-этажные дома). Было ясно, что документов по этим и другим подобным пунктам не может не быть в администрации города. А у ИДСЗ к этому времени не было персонала, электронный бухгалтерский архив отсутствовал – был только накопленный за 20 лет работы объемный бумажный архив – целая комната бумаг. Я обратился в администрацию города с просьбой собрать совещание для урегулирования возникших вопросов, на совещании назвал конкретные объекты, которые были переданы ИДСЗ городу в счет выполнения обязательств. Ответом был отказ что-либо искать со ссылкой на разбирательство в суде: «У нас состязательный процесс...»

К этому времени следственные действия активно проводились – прошли обыски у причастных к руководству ИДСЗ и у всех бывших руководителей города. Понимая всё это, администрация города, получив информацию о том, что в администрации находятся документы, подтверждающие исполнение обязательств, отказалась предоставить эти документы. Скажем так, с точки зрения морали позиция администрации выглядит уязвимо. Ну и доверия такие действия (бездействия) не укрепляют...

Нашли бывших сотрудников ИДСЗ. Стали по памяти восстанавливать схемы исполнения обязательств. Много раз ошибались – попробуйте вспомнить подробности происшедшего с вами на работе 10–15 лет назад. Тем не менее, шаг за шагом, восстановленные в памяти схемы сделок находили документальное подтверждение в архиве. Проще всего оказалось с контрактом № И-021 – в отношении него был подписанный

администрацией города акт о полном исполнении обязательств на общую сумму более 20 млн рублей, из которых 11,5 млн были перечислены в бюджет деньгами, 550 тысяч на покупку пожарной машины, более 3 млн потрачены на строительство ЦРП (центральный распределительный пункт электроснабжения) на ул. Вернова, еще около 3 млн на строительство водопровода и т. д. Этот акт точно был и в администрации. Тем не менее, претензии о неисполнении этих обязательств были выставлены. Нашли почти все. Не хватало документов, подтверждающих исполнение обязательств на сумму примерно 5 млн рублей по контракту № И-020. На поиск этих документов ушел еще месяц. Оказалось, что уже при заключении контракта № И-020 в 2005 году была принята к зачету задолженность администрации города перед ИДСЗ по субсидированию приобретения квартир сотрудниками бюджетной сферы, сформировавшаяся в 2000—2002 годах: учителя и врачи получили квартиры, а часть их стоимости должен был оплачивать, но не оплатил бюджет. В общем, нам удалось собрать все документы с номерами, подписями и печатями, подтверждающие полное исполнение обязательств по четырем инвестконтрактам. Обратились официально в администрацию с приложением копий документов с просьбой подписать акты о реализации инвестиционных контрактов. Официального ответа не последовало, но на словах представители администрации ответили, что подписывать акты администрация не будет. Я отправил собранные документы в Прокуратуру и в Следственный комитет. Видимо, в ответ, меня вызвали на допрос и в тот же день провели обыски в моем доме. Изъяли компьютер и не возвращали его примерно полтора года.

На совещании в администрации города по подготовке к заключению мирового соглашения в деле о банкротстве ИДСЗ начальник юридической службы администрации объявил о том, что интереса по дальнейшему расследования дела о неисполнении обязательств по инвестконтрактам у администрации города больше нет, но теперь будет возбуждено дело о преднамерен-

ном банкротстве. Понимая, что возбуждение уголовных дел в полномочия администрации города не входит, я написал заявление в прокуратуру с просьбой проверить правомочность такого заявления. На том известная мне часть уголовного дела о неисполнении обязательств по инвестиционным контрактам закончилась. Осталось только гадать, зачем все это нужно было администрации города. Версии у меня есть, но среди них – ни одной позитивной. Поэтому от изложения их воздержусь.

### *Судебная практика.*

В течение последних примерно десяти лет, занимаясь бизнесом, я вынужден был заниматься и судебной практикой – время от времени возникали спорные ситуации, иногда опасные для бизнеса. Чему-то научили товарищи-юристы, чему-то обучился сам. Конечно, не стал профессионалом, но из десятка дел, которые мы вели в последние годы, преобладающую часть мы выиграли. А то тем, которые проиграли, были у судов обоснованные причины на такие решения. Судились мы по вопросам бизнеса и, стало быть, в арбитражных судах. Общее впечатление у меня о работе арбитражных судов – положительное. Очень важную работу проводят Высший арбитражный суд и Верховный суд, обеспечивая единый подход к трактовке массы сложных вопросов, прямо не урегулированных законодательством. Решения и постановления пленумов высших судов по существу представляют собой часть действующей правовой системы. Есть и негативная часть впечатлений – всё очень медленно. Дела рассматриваются годами. Первое из дел, в котором мне довелось участвовать с 2013 года, рассматривается до сих пор. В общем, как мне представляется, преимущественно арбитражными судами принимаются справедливые решения, да только можно не дожидаться этой справедливости...

# **Часть четвертая**



## ПУТЕВЫЕ ЗАМЕТКИ

Всего мне пока удалось побывать в полусотне стран, в основном — за последние тридцать лет. Немного можно увидеть на пляже, но перемещаясь по стране и общаясь с людьми (особая категория — таксисты), удастся понять какие-то особенности. Не так часто случается что-то увиденное напрямую применить у себя дома. Значительно чаще возникают некоторые ассоциации, из которых рождаются полезные идеи. Написанное ниже основано на впечатлениях от увиденного в разных странах в течение примерно тридцати лет. Вероятно, кое-что из описанного за эти годы изменилось. Сначала — несколько заметок о территориях инновационного развития, затем о других территориях и странах, где удалось обнаружить что-то интересное.

### *ТВЕНТЕ*

Твенте — регион на востоке Нидерландов. В столице — городе Энсхеда расположен третий по значимости в Нидерландах университет Твенте (в области инженерно-технических наук — 96-е место в мире). Удалось познакомиться с работой двух расположенных недалеко от университета бизнес-инкубаторов, частного и государственного. Частный был создан в начале 80-х по, в общем-то, случайному стечению обстоятельств. Частный предприниматель — фанат развития инновационной деятельности нашел инвестора — банк, хозяин которого искал способ вложения средств в инновационную инфраструктуру. В результате частный предприниматель получил в управление построенное за деньги банка здание инкубатора. Банк давно понял, что доходов от использования здания не получить, и отстранился от этой деятельности. А частный предприниматель продолжает этим заниматься: ежегодно в инкубатор набираются 20 новых компаний на три го-



да, то есть всего в инкубаторе размещается 60 компаний, а к моменту нашего посещения в 2001 году «выпускниками» инкубатора уже являлись более трехсот компаний. Стартапам в инкубаторе предоставляется офис и (или) производственные помещения небольшого размера. Кроме этого, частный предприниматель, ставший директором инкубатора, консультировал подопечных по вопросам ведения бизнеса и помогал им установить связи с потенциальными партнерами. За размещение в инкубаторе компании платили небольшие деньги — существенно меньше, чем за аренду сходных помещений в других местах. Концы с концами у директора за счет полученной арендной платы не сходились, но были возможности получать гранты правительства Нидерландов или европейских программ.

Второй бизнес-инкубатор был создан по программе Евросоюза значительно позже первого. Выглядело всё богаче — как снаружи, так и внутри. Подопечными были начинающие предприниматели, планирующие создать бизнес в сфере высоких технологий. На первом этапе работы по созданию бизнеса предприниматель получал средства государственной поддержки: на изучение рынка, на подготовку учредительных документов и регистрацию компании, на подготовку бизнес-плана и т. д. И средства на содержание инкубатора, и средства на поддержку разных этапов подготовки к созданию бизнеса выделялись из бюджета Евросоюза. Штат инкубатора был укомплектован молодыми людьми, выпускниками университета без предпринимательского опыта — консультантов нужно было нанимать за деньги на стороне. Сравнить реальные результаты работы этих двух бизнес-инкубаторов я не могу. Уверен, что отчетность во втором случае выглядит более привлекательно. Да и дешевле, и комфортнее во втором инкубаторе. Но если бы кто-то спросил совета, я бы точно рекомендовал первый инкубатор.

## ЧИСТА

Чиста — район на окраине Стокгольма со стороны аэропорта. Власти Стокгольма решили построить в этом месте новый жилой район. Построили много жилья. Выявилась проблема: утром весь район ехал на работу в центр города, а вечером — в обратном направлении. Дороги оказались сильно перегружены. И еще это серьезно затруднило поездки из Стокгольма в аэропорт — дорога шла по окраине Чисты. Мэрия Стокгольма в поисках решения по исправлению градостроительной ошибки стала прорабатывать возможности обустройства в Чисте рабочих мест для жителей района. Меньше всего требовали затрат и безвреднее всего с точки зрения экономики были рабочие места в IT-сфере. Инициировали создание IT-парка. Часть молодежи стала создавать и размещать IT-компании в Чисте. Решающим событием стал переезд в Чисту штаб-квартиры Ericsson в 2002 году. Позже здесь появилась региональная штаб-квартира IBM. Итог — крупнейший IT-парк Европы: 22 тысячи работающих, из которых 10 тысяч — в Ericsson, 2 тысячи — в IBM, около 10 тысяч — в тысяче малых IT-компаний. В Чисте я обнаружил самый малый из известных мне бизнес-инкубаторов. Два молодых, но опытных парня, работающих от мэрии Стокгольма, ежегодно по конкурсу набирают десять стартапов. Оплата за услуги инкубатора — 10% уставного капитала стартапа. Основные услуги — встраивание стартапа в кооперативные цепочки Ericsson или других компаний, а также благоприятный режим решения вопросов, находящихся в ведении мэрии Стокгольма. Инкубатор живет на самоокупаемости — за счет продажи этих самых 10% уставных капиталов подорожавших «выпускников». Имеет место полное совпадение интересов консультантов и предпринимателей-собственников размещающихся в инкубаторе компаний — и те, и другие стремятся к увеличению капитализации компании.

*ПАЛО-АЛЬТО*

В Пало-Альто мы с женой заехали на день из Сан-Франциско – просто посмотреть. Составили несложный маршрут. От вокзала пешком до дома 367 на Эдисон-авеню. С 1938 года одну из двух квартир в этом доме снимали за 45 долларов в месяц молодая семья Дэвида и Люсин Паккард. Д. Паккард в это время, уже проработав в General Electric, заканчивал магистратуру Стэнфордского университета, где учился в одной группе с Уильямом Хьюлеттом. Будущий отец Кремниевой долины Фредерик Терман, будучи деканом факультета, где учились Д. Паккард и У. Хьюлетт, постоянно советовал студентам создавать свои собственные компании и не уезжать из Пало-Альто. Первыми его совету последовали Д. Паккард и У. Хьюлетт, основав с уставным капиталом в 538 долларов будущую всемирно известную Hewlett-Packard. Для удобства ведения совместной работы У. Хьюлетт поселился в сарае во дворе дома по Эддисон-авеню, 367, где снимал квартиру Д. Паккард, а работа вновь созданной компании была организована в гараже во дворе того же дома. Теперь перед домом установлена бронзовая мемориальная табличка, извещающая о том, что с этого места началась Кремниевая Долина.

Следующей целью нашего маршрута был дом 401 на Санта Рита-авеню – ровно в одной миле от мемориального гаража. Расстояние имеет значение. В 1967 году 11-летний Стив Джобс, проживавший в Маунтин-Вью в девяти километрах от Пало-Альто, впервые связался с Hewlett-Packard, чтобы найти запчасти для счетчика частоты, который он намеривался собрать. В ответ, кроме запчастей, Хьюлетт предложил Джобсу пройти летнюю практику в Hewlett-Packard. Другой создатель Apple, Стив Возняк своим инженерным талантом также в какой-то степени был обязан Hewlett-Packard – работавший в этой компании инженером его отец научил сына умной игре: приносил с работы схемы цифровых устройств и предлагал перестроить схему так, чтобы удалить одну или больше из десяти микросхем, сохранив рабо-

тоспособность устройства. Говорят, в конце концов Стив Возняк научился таким образом «выбрасывать» восемь микросхем из десяти.

Ведущая от мемориального гаража к дому Стива Джобса Уэверли-стрит – просто шедевр ландшафтного дизайнера и цветоводства. И в целом, и лужайками буквально у каждого жилого дома. Дом Стива Джобса выделяется в этом ряду – с улицы видна только ограда и крыша дома. Ни мемориальной таблички, ни какого-либо указателя. Одетый в черное медленно шагающий вдоль ограды охранник. И еще один такой же в черном – внутри ограды. Похоже, садовник.

Немного пешком, затем на бесплатном автобусе – до Стэнфордского университета. Финансовые трудности Стэнфорда после окончания Второй мировой войны дали основания для создания Кремниевой долины – уже упомянутый Фредерик Терман предложил сдавать в аренду принадлежащую университету на правах собственности землю высокотехнологичным компаниям, сотрудничающим с университетом. Первый договор был в 1951 году подписан с изобретателем клистронов Varian Associates. Затем последовали Kodak, GE, Shockley Semiconductor, Lockheed, Hewlett-Packard и другие. А само название «Кремниевая долина» появилось через двадцать лет, в 1971 году.

Кампус Стэнфорда – целый город с несколькими группами скульптур Родена на улицах, красивейшей мозаикой на фасаде церкви в центре кампуса, идеально подстриженными газонами, двумя музеями искусств, большим спортивным залом, идеальными аллеями и 87-метровой башней Гувера. От кампуса Стэнфорда до вокзала Пало-Альто десять минут пешком, и через час вы – в Сан-Франциско.

### *СИНЧЖУ*

В 1949 году отступавший из континентального Китая Чан Кайши, перевез из Пекина в городок Синьчжу университет Цин

Хуа. В 1958 году здесь же был восстановлен ранее находившийся в пригороде Шанхая один из ведущих университетов Китая — Чао Тунга. В 1973 году в Синьчжу был открыт государственный университет промышленных технологий ITRI. Еще через 10 лет на площади 600 гектаров был создан технологический парк Синьчжу. Научно-технические достижения парка Синьчжу чрезвычайно разнообразны, здесь и новое поколение велосипедов с рамой из углепластика, TFT-LCD и гибкие дисплеи, технологии светодиодов и струйных принтеров, WiMAX, роботизированный сустав SARJ, светодиодный дисплей для очков AR, AI-DR, системы теплового зондирования, технология лечения хронических ран, биочипы, робот-компаньон для пожилых, БПЛА с высокой продолжительностью полета, батарея со сверхбыстрой перезарядкой, электронная бумага i2R и многое другое. С точки зрения экономики, главное достижение парка Синьчжу — два учрежденные институтом ITRI стартапа: UMC (1980 год) и TSMC (1987 год). Оба бывших стартапа — контрактные производители микросхем, занимающие соответственно третье (8,5%) и первое (55,9%) места на рынке с объемом производства соответственно 6,3 млрд и 50,9 млрд долларов. Как вообще такое возможно, чтобы в одном месте и не в США (с их шерингом в Кремниевой долине и привычками простых людей покупать акции молодых высокотехнологичных компаний) собралось столько научно-технических достижений, имеющих значение для всего мира?

Технология работы института ITRI во взаимодействии с другими участниками научного парка Синьчжу примерно такая. Институт ITRI и (или) коммерческие компании-резиденты научного парка проводят форсайт, выясняя точки, где могут пересечься достижения в науке и технологиях с потребностями рынка. Если находится заинтересованная в обладании определенной в ходе форсайта новой технологией коммерческая компания, запускается механизм подготовки проекта. Условия финансирования проектов стандартные: в равных долях от государства и от заинтересованной компании. Самый важный этап подготовки проекта — формирование команды. Изучаются достижения и опреде-

лятся список самых сильных в мире ученых и инженеров («гуру») по выбранной тематике. Таких людей в каждом проекте немного — три-четыре человека. Их принимают на работу в ITRI на время реализации проекта, примерно на три года. Предоставляют ту же зарплату, которую приглашаемый получал на предыдущей работе. Основных привлекательных обстоятельств для приглашаемых три:

- самое важное — оказаться в одном коллективе с признанными авторитетами, с которыми до этого удавалось встретиться разве что на конференциях;
- второе — востребованность и возможность воплотить знания в практику;
- третье — посмотреть на устройство мира с другой точки.

Ядро коллектива, «гуру», окружают местными учеными, специалистами, аспирантами, студентами. Через три года это окружение составит костяк национальной научной и (или) инженерной школы. Правда, история с TSMC несколько отличалась от обычной схемы из-за того, что и правительство Тайваня, и бывший тогда директором ITRI Моррис Чан считали очень важным после создания в ITRI компании UMC продолжать работы в сфере микроэлектроники, а подходящий частный инвестор никак не находился — отказались Texas Instrument и INTEL, и только Philips готов был выложить 58 млн долларов. В итоге, половину традиционно выложило правительство, а вторую половину под нажимом правительства — состоятельные граждане. Ну и затем тот же Моррис Чан возглавлял TSMC более тридцати лет и вывел компанию в безусловные мировые лидеры.

Вернемся, однако, к научному парку Синьчжу. Роль университетов в проекте: подготовка кадров, участие в проведении форсайта, направление для участия в реализации проектов студентов, аспирантов, преподавателей. Проекты выполняются на базе института ITRI. Всё финансирование проектов обеспечивается через счета института ITRI. Частные компании оплачивают половину стоимости проекта, командируют своих сотрудни-

ков для участия в реализации проекта, готовят производство для выпуска продукции проекта, приобретают права интеллектуальной собственности, созданной в результате реализации проекта.

Я посетил ITRI и научный парк Синьчжу в 1997 году. На Тайване в тот раз мы были по приглашению руководителя международного отдела правившего тогда Гоминьдана. Может быть, поэтому нам много показали и рассказали. Так, в ITRI нам показали работы по созданию нового поколения велосипедов, разработки биочипов и создание технологий микроэлектроники. Поразило сочетание не связанных друг с другом направлений и уверенность руководства института в том, что в микроэлектронике удастся конкурировать с INTEL. Тогда это казалось полной фантазией. А примерно с 2019 года INTEL впервые стал заказчиком TSMC.

На этом я остановлюсь в описании территорий инновационного развития и продолжу заметки о том, что мне показалось интересным в некоторых из тех стран, где довелось побывать. Частично это будет связано с какими-то местными практиками, частично – с конкретными событиями, в которых, наверное, тоже угадываются определенные взаимоотношения людей. И время от времени буду обращаться к изложению фрагментов истории – так, как я их помню.

### *США*

В период с 1990 до 1992 года были оформлены побратимские отношения Дубны и расположенного на берегу Миссисипи города Ла-Кросс, штат Висконсин. Мое понимание американской жизни преимущественно основано на информации о жизни Ла-Кросса и штата Висконсин.

#### *О демократии в местном самоуправлении.*

На местном уровне – два уровня местного самоуправления: округ, включающий территорию города и, обычно, окрестных

населенных пунктов, и, собственно, местное самоуправление в самих населенных пунктах, включая города. В городе жители избирают мэра, депутатов городского совета, шерифа, прокурора, руководителя и совет школьного округа, руководителей службы социальной защиты. Депутаты городского совета, включая председателя, не освобождены от основной работы. В отсутствие мэра его замещает председатель совета. Совет школьного округа – практически обособленный от муниципалитета орган системы местного самоуправления, поскольку школы финансируются не из городского бюджета, а за счет фиксированных «школьных» отчислений от налога на имущество горожан. К избранным, не исключая прокурора и шерифа, нет жестких требований о наличии специального образования и опыта работы. Выглядит очень привлекательно: руководители основных служб, от которых зависит функционирование и развитие города, моральный климат и справедливые решения, напрямую подотчетны избирателям. На уровне округа (county) в Висконсине нет главного управляющего. Округ отвечает за дороги, уборку мусора и свалки, здравоохранение и что-то еще. За каждое направление работы округа отвечает начальник департамента, избираемый советом. Депутаты окружного совета избираются жителями округа. Несмотря на множество замещаемых в результате выборов должностей в местном самоуправлении, за всё в городе отвечает мэр. Еще раз приведу здесь ответ теперь уже ушедшего от нас мэра Ла-Кросса Патрика Зилке на мой вопрос о границах ответственности мэра: «Если завтра в Ла-Кроссе не взойдет солнце, я не возьмусь кому-либо доказать, что это не я виноват».

*Городской бюджет.*

Алгоритм разработки городского бюджета – со слов Патрика Зилке. Первый шаг – договоренность с губернатором, сколько денег в городской бюджет будет перечислено из бюджета штата. Второе – расчет необходимых расходов. Это очень подробный расчет всех текущих затрат: зарплата, закупки, коммунальные платежи, расчеты по кредитам и другое. Капитальное



строительство никогда не финансируется за счет расходной части бюджета, так как это создало бы неопределенности в исполнении. Капитальное строительство финансирует банк в форме предоставления кредита городу. В бюджете учтут точные цифры расчета с банком за выданный кредит. Третьим шагом считаются доходы от использования городского имущества. В случае с Ла-Кроссом это доходы от построенных за счет городских средств аэропорта и здания гостиницы Radisson, доходы от предоставления под палаточные городки прибрежной полосы Миссисипи, доходы за поставку питьевой воды и канализование стоков (расходы этих коммунальных служб напрямую оплачиваются из бюджета) и что-то еще. Четвертый шаг – расчет суммы недостающих средств: из объема необходимых расходов вычитается сумма согласованных с губернатором перечислений и доходов от использования городского имущества. То есть четвертым шагом определяется, сколько бюджету требуется дополнительных доходов, чтобы оказаться бездефицитным. Пятый шаг – результат четвертого шага делится на сумму оценки недвижимого имущества горожан. Результат пятого шага – ставка налога на имущество на следующий финансовый год. Нетрудно понять, что при такой методике бюджет в принципе не может оказаться дефицитным. Но, если результаты первого шага слабоваты (мэр не умеет хорошо договориться с губернатором), результатом пятого шага окажется рост налога на имущество, от чего уже не далеко до смены мэра. При как бы независимом местном самоуправлении это, однако, формирует вертикаль.

#### *На уровне штата*

Приглашение делегации Дубны в Ла-Кросс летом 1894 совпало с компанией по выборам губернатора штата Висконсин. К этому времени с 1987 года действующим губернатором штата был республиканец Томми Томпсон. Годом ранее Томми Томпсон посетил Дубну в связи с открытием совместного российско-американского транспортного предприятия ПАТА. В программе нашего пребывания в Ла-Кроссе значилось посещение съезда де-

мократической партии штата в гостинице Radisson в Ла-Кроссе. Накануне, однако, случился переполох. Ректор университета Висконсин-Ла-Кросс Джудит Кайперс рассказала нам, что мэр города Патрик Зилке попал в трудную ситуацию. Суть дела была в том, что неожиданно губернатор Томпсон решил в день проведения съезда демократов приехать в Ла-Кросс утром, чтобы объявить о своем выдвижении на третий срок. Трудность же для мэра заключалась в необходимости выбора: идти на церемонию выдвижения губернатора Томпсона с утра, или на съезд демократов после обеда. Все, с кем говорили в этот день, были уверены в том, что совмещение невозможно: или к губернатору, или на съезд.

Тревогу проявляли все, с кем мы разговаривали в тот день. Она была связана с риском для города испортить отношения с будущим губернатором. При встрече вечером того же дня (накануне визита губернатора и проведения съезда) с мэром Патриком Зилке никакой тревоги мы не обнаружили. На вопрос, почему все в тревоге, а он спокоен, Патрик ответил, что он определился: пойдет на церемонию выдвижения губернатора. Перед церемонией Томми Томпсон встретился с нашей делегацией – коротко «на ногах» обсудили план развития отношений Дубны и Ла-Кросса. В.Э Прох подарил губернатору вырезанную из дерева фигурку медведя – при натяжении нити медведь дергал за колокольчик и раздавался звон. С демонстрации этой шутки и началась церемония выдвижения. Томми Томпсон, демонстрируя деревянную игрушку, сказал: «Здесь присутствует мой друг русский мэр Валерий Прох. Он подарил мне эту игрушку и сказал, что звон колокола означает, что мне пора в третий раз выдвигаться в губернаторы Висконсина». Бурные аплодисменты.

Сразу после окончания церемонии мэр Патрик Зилке получил письмо от организаторов съезда демократов об отмене приглашения присутствовать на съезде. Для нашей делегации приглашение осталось в силе.

Перед началом съезда во всех барах гостиницы Radisson пиво для делегатов съезда наливали бесплатно. К назначенному

времени начала съезда зал был заполнен едва на треть. Кворума явно не было. На трибуну поднялась активистка демократической партии и, не глядя в зал, стала бойко зачитывать с бумаги фразы, которыми обычно открываются подобные мероприятия. «Подтверждено наличие кворума. Кто за открытие съезда?» И, не глядя в зал: «Единогласно». Зачитала повестку дня и, вновь не глядя в зал: «Единогласно». Появилось ощущение, что мы вернулись в советские времена. Основным вопросом в повестке дня съезда было выдвижение на пост губернатора Чарльза Хвалы. Когда активистка зачитала биографию Ч. Хвала, я вспомнил рассказы о детстве Ленина: показывали фотографии и зачитывали отзывы о том, каким примерным дошкольником и школьником был Ч. Хвала. Затем показали примерно 10-минутный ролик о кандидате. Ассоциации с биографией В. И. Ленина усилились. Диссонансом прозвучало выступление самого Чарльза Хвалы — оно было полностью посвящено критике действующего губернатора. Не проводимой губернатором политики, а решений губернатора, которые в интерпретации Ч. Хвала выглядели криминальными. Были приведены несколько примеров. Один из них: губернатор построил дорогу, но не в интересах штата или избирателей, исключительно для подъезда к предприятию своего друга. И далее в том же духе. Но ни слова о том, что сам кандидат собирается сделать, если его выберут. В общем, на съезде мы увидели образец политической культуры. С точки зрения бытовавшего в 90-е мнения об Америке как идеале политического устройства, побывать на съезде демократов Висконсина было весьма полезно...

Через несколько дней В. Э. Проха пригласили выступить в сенате штата Висконсин в Мэдисоне. После выступления мы с В. Э. Прохом встретились за чаем с председателем сената и депутатом палаты представителей штата от Ла-Кросса Марком Мейером. Перед нами сидели два молодых человека — М. Мейеру был 31 год, а председатель сената был чуть старше. Младший — демократ, старший — республиканец. Говорили о том, как и когда политики становятся политиками. У обоих наших собе-

седников политическая карьера началась в школьные годы. Но до начала этой карьеры каждый из них ясно понимал, демократ он или республиканец. На вопрос к председателю сената, когда тот ощутил себя республиканцем, ответ был: «Я это впитал с молоком матери». Эта вот часть политической культуры мне импонировала много больше.

После чая мы с председателем сената отправились на встречу с вице-губернатором штата Скоттом Маккеллумом. Стояла жара — около ста по Фаренгейту (примерно 38 по Цельсию). В офисе губернатора, в отличие от здания сената, было прохладно — работали кондиционеры. На встрече председатель сената, видимо, в связи с жарой, задал вице-губернатору не относящийся к нашему визиту вопрос о том, когда же наконец в здании сената будут установлены кондиционеры. Ответ был «на пять баллов»: «Установим, когда вы начнете правильно голосовать». Так нам продемонстрировали еще один образец американской политической культуры...

Вернувшись в Ла-Кросс, я рассказал хозяину дома, где остановился, директору больницы Джеку Швему о посещении сената и вице-губернатора. Больше всего его удивил факт выступления В. Э. Проха в сенате. До этого, он был уверен, что из иностранцев право выступления в сенате штата может быть предоставлено только главам иностранных государств. В ходе обсуждения Джек спросил, не хотел бы я встереться с сенатором Соединенных Штатов. Мне было интересно.

Ранним утром следующего дня, примерно в 06.30, мы с Джеком Швемом отправились в пивной бар. Помещение бара было заполнено людьми. Посетители размещались в баре стоя, группами по 3—5 человек, пили пиво. Сенатор США от штата Висконсин Расс Файнгольд подходил поочередно к каждой из групп, разговаривал. Как я понял, выяснял, что тревожит, какие вопросы собравшиеся считают наиболее актуальными. Это был такой способ обратной связи с лидерами общественного мнения в округе. Кто-то говорил об общих проблемах, другие пытались решить свои частные вопросы. Джек мне сказал, что такие

встречи — обычное дело. А раннее время — просто из-за того, что у сенатора плотный график. Плотность заполнения бара свидетельствовала о том, что люди такие встречи считают полезными. Этот фрагмент американской политической практики пришелся мне по душе.

*Не самые приятные места.*

Побывал в двух американских тюрьмах — для взрослых и для детей. Обнаружил, что тюрьма — один из компонентов формирования доходов местного бюджета. Далеко не все округа располагают своими тюрьмами, а потребности возникают у всех. И те, у кого своей тюрьмы нет, платят за содержание своих в бюджеты округов, где таковые есть. Много интересного обнаружил в детской тюрьме. Самих узников я там не видел — закон запрещает показывать посторонним находящихся в униженном положении подростков. А при освобождении подростков закон запрещает в каком-либо виде документально упоминать факт его нахождения в тюрьме в прошлом. Устройство тюрьмы позволяет простым способом ежедневно многоступенчато регулировать степень свободы заключенного. Камеры-одиночки объединены в блоки по три камеры с небольшим общим пространством. Двери блоков ведут в общую игровую зону, где есть игры, телевизор, компьютер. Еще есть небольшой спортзал, зона для прогулки на открытом воздухе и лифт, спустившись на котором можно оказаться в городе (эта тюрьма была расположена на верхних этажах здания администрации округа). В зависимости от оценки поведения за предыдущий день, подросток на следующий день приобретает соответствующее пространство свободы. При низкой оценке проводит день в одиночной камере, оценка чуть выше — в течение дня открыта дверь камеры в общее пространство блока, еще выше — доступна игровая зона, поощрение — комплексы спортзала и прогулки на открытом воздухе, отличная оценка — лифт и возможность прогуляться по городу. И так каждый день: от твоих действий сегодня напрямую зависят твои возможности завтра.

*СИНГАПУР*

В 1959 году премьер-министр Сингапура – в то время британского протектората – стал Ли Куан Ю. Эпоха колоний заканчивалась, и «выход» из этой эпохи Сингапур видел не в самостоятельное государство, а в состав Малайзии. Для Малайзии это было проблемой – Сингапур стал бы самой бедной частью страны, да еще примерно на 80% заселенной китайцами. Так что полученная в 1965 году независимость, по существу, была вынужденной. И без того слабый основной источник доходов, добыча жемчуга, в период развития искусственных плантаций выращивания моллюсков стал заметно уменьшаться. Нужно было найти другие источники существования нового независимого города-государства. Об этом периоде Ли Куан Ю писал: «Мы приветствовали любого инвестора... Мы просто из шкуры вон лезли, чтобы помочь ему начать производство». В стране был судоремонтный завод, в Сингапуре были удобные гавани – первоначально решили сделать упор на судостроение. Мимо. Ни одного инвестора. Изучили поток морских грузоперевозок по Малаккскому проливу – существенную долю занимала нефть. Присмотрели для нефтепереработки остров Джуронг площадью 32 квадратных километра (это после объединения с соседними островами) в юго-западной части Сингапура. Для начала остров нужно было хотя бы распланировать. Ключевой момент: в 1968 году правительство создало компанию по развитию острова Джуронг – Jurong Town Corporation (JTC). По существу, JTC до настоящего времени является головной управляющей компанией по развитию не только острова Джуронг, но и всего Сингапура. По статусу JTC – это что-то вроде нашего бывшего Министерства путей сообщения – одновременно и орган государственного управления, и хозяйствующий субъект.

Но вернемся на остров Джуронг. Остров стал основой экономического чуда Сингапура. Глубоководные порты, газопровод из Малайзии, большая электростанция, трубопроводы пресной

и морской воды (для охлаждения), паропроводы (пучки трубопроводов вдоль дорог) – всё это делает остров одним из самых выгодных мест для нефтехимии. Танкеры разгружаются в заводские хранилища, продукты первой переработки подаются по трубопроводам на заводы следующего цикла переработки, далее – на следующие заводы. Конечная продукция здесь же идет снова в танкеры или на сухогрузы. Минимальные издержки. Среди разместивших производство на Джуронге: Asahi, BASF, Exxon Mobile, DuPont, Mitsui, Chevron, Mitsubishi, Shell, Sumitomo – всего около сотни компаний. В 2022 году экспорт продукции нефтехимии из Сингапура составил 105 млрд долларов. Представитель правительства, сопровождавший нас во время посещения острова Джуронг в 2006 году, назвал объем валового продукта острова в 156 млрд долларов. В любом случае, нефтехимия дала Сингапуру ресурсы для следующих шагов развития. В Малайзии с некоторой ревностью говорят, что их страна добывает нефть, а маленький Сингапур зарабатывает на этой нефти больше, чем Малайзия.

Следующим шагом стала биржа. Идея биржи, говорят, пришла из понимания временного разрыва между закрытием Токийской биржи и открытием Лондонской. И только третьим крупным шагом в экономике стали высокие технологии – IT, электроника, биотехнологии. Эффективное технологическое развитие происходило на фоне основания собственных университетов, создания системы стимулов для возвращения в Сингапур молодых людей, отправленных учиться в зарубежные страны. Вообще в Сингапуре чувствуется дух свободы. И это на фоне того, что с 1959 года у власти далекая от принципов демократии партия Народного Действия. Ли Куан Ю в своей «Сингапурской истории» откровенно пишет, что коммунистов (тогда это были основные политические конкуренты) отправляли в тюрьмы без суда, считали: незачем тратить время, и без суда ясно, что они вредят стране. Не говоря уже о бытовых ограничениях типа запрета жвачки или курения во время ходьбы.

Кроме JTC, из того, что удалось увидеть в Сингапуре, меня заинтересовали две компании — Ascendas и Sembcorp.

Ascendas — профессиональный инвестор в недвижимость научных парков и высокотехнологичных компаний, к 2018 году построила в научных парках 26 зданий общей стоимостью примерно 2,5 млрд долларов и 21 объект для высокотехнологичных компаний с объемом вложений 1,4 млрд долларов. Обычно крупные высокотехнологичные компании не хотят быть собственниками объектов недвижимости — для них это непрофильный актив с нормой прибыли ниже, чем в основном бизнесе. Лучше арендовать. Но здания для высоких технологий — не рыночный продукт, там много особенностей: чистые помещения, защита от вибрации, температурный режим и другое. Такую специфическую недвижимость и создает Ascendas, кредитуясь под доходы от долгосрочной аренды. Например, во время нашего посещения они строили большое здание для Sony — под гарантии доходов банк предоставил Ascendas кредит. Доходы от аренды обеспечивали как обслуживание кредита, так и расходы, и прибыль самой Ascendas. И еще мы у них обнаружили инкубатор для начинающих высокотехнологичных стартапов с дешевыми тарифами на размещение. Для Ascendas эта деятельность была убыточной. Убытки покрывались самой Ascendas. Менеджеры нам объяснили: государство помогает нам зарабатывать на недвижимости, а мы помогаем государству поддерживать стартапы.

Sembcorp — преимущественно энергетическая компания, но с большим опытом создания промышленных парков в разных странах. Нас они пригласили посетить индонезийский остров Батам всего в 20 километрах от Сингапура. Здесь Semb на свои деньги спроектировал и построил промышленный парк Багаминдо. В основном, в парке было развито производство электроники. Много стандартных корпусов примерно по две тысячи квадратных метров каждый. Все или почти все производственные площади были заполнены. Прошло уже почти 20 лет со времени нашего посещения острова Батам. Наверное, поряд-



ки там за это время изменились. Но во время нашего посещения условия для работающих в индустриальном парке оставляли желать лучшего: длительный рабочий день и общежитие, что-то вроде казармы с размещением по 30 человек в комнате, выход за территорию парка только с разрешения администрации. Не думаю, что это зависело от Semb. Пути движения из бедности к достойной жизни, наверное, нигде не были простыми и привлекательными. Что касается Semb, то этой компанией созданы 3 индустриальных парка в Китае, 8 — во Вьетнаме, 3 — в Индонезии, включая индустриальный парк на Батаме.

### *МАЛАЙЗИЯ*

Всего несколько заметок. Сначала — впечатления от страны в целом. Был на курортном острове Лангкави, жил в Куала-Лумпуре, старой столице Малакке, в Кота-Кинабалу на Борнео (часть Малайзии расположена на этом острове, второе название — Калимантан). Отличная дорожная сеть, много автомобилей, большинство из которых — Proton местного производства. Дороги широкие и стоянок для автомобилей везде вдоволь. Средняя зарплата — более 500 долларов в месяц. Минимальная зарплата в городах — на уровне 300 долларов в месяц. Куала-Лумпур вообще выглядит на уровне лучших мировых столиц. В центре — самые высокие башни-близнецы в мире — Петронас (88 этажей, более 450 метров высотой). Впервые став мировым лидером после строительства башен Петронас в 1998 году, Малайзия позиционирует себя как мирового лидера. На кольцевых дорожных развязках можно увидеть установленную посреди клумбы цифру «1», что означает: «Малайзия — номер один». На фоне несомненных достижений страны единение населения в восприятии себя среди мировых лидеров, на мой взгляд, очень способствует развитию страны.

Малайзия — султанат, но основные рычаги правления у премьер-министра, лидера победившей на выборах партии. Вполне демократическое устройство. Действовавший с 1960 го-

да в течение полувека Закон о внутренней безопасности предусматривал, что лицо, подозреваемое в нанесении ущерба безопасности Малайзии, может быть задержано на срок до двух лет с возможным продлением на следующие два года неограниченное число раз. Говорят, что за всю историю заключения по этому закону подверглись примерно 500 человек. Все, с кем я разговаривал об этом, положения Закона о внутренней безопасности одобряли, говоря о том, что 500 смутьянов в тюрьме — невысокая цена за спокойствие всего общества и поступательное развитие страны.

Таксисты в Малайзии мне рассказывали о том, что традиционно население наряду с основной работой старается дополнительно подработать. Основная возможность подработки до середины 70-х была на плантациях каучуконосных гевей (Малайзия производит около трети мирового объема натурального каучука). С середины 70-х пальма первенства в вопросах подработки перешла к плантациям масличных пальм. Правительство на основе анализа перспектив развития пищевой промышленности в Китае пришло к выводу о значительном росте спроса на пальмовое масло. Была принята госпрограмма, в соответствии с которой каждая желающая семья могла получить холмистый заросший джунглями участок земли и государственную субсидию на раскорчевку участка и покупку саженцев пальм. Говорят, что средний месячный дополнительный заработок семей, участвующих в этой программе, составляет примерно тысячу долларов. Пальмовые масличные деревья выращивают в Малайзии с 70-х годов XIX века. За сто лет их плантации заняли площадь 600 тысяч гектаров. В период с 1975 по 2012 год эта площадь увеличилась в 8 раз, до свыше 5 млн гектаров, заняв более 15% территории страны. Правительство предприняло и другие шаги: создало Институт исследования пальмового масла PORMO, учредило сначала колледж, а затем университет UPM для подготовки специалистов в интересах отрасли, приняло стандарт, обязывающий в дизельное топливо для автомобилей добавлять 5%

пальмового масла. Сегодня Малайзия второй в мире производитель пальмового масла (после Индонезии) с долей 39% от мирового производства. В долларах только объем экспорта (без внутреннего потребления) составляет 16,9 млрд в год. Честно говоря, и пейзаж холмов с масличными пальмами симпатичнее, чем таких же холмов, заросших джунглями. Не могу удержаться от замечания, что мне по душе действия правительства, придумавшего существенный дополнительный заработок для простых людей с одновременным весьма заметным увеличением экспорта продукции.

### *ГОЛЛАНДИЯ*

История с развитием производства пальмового масла в Малайзии по характеру действий правительства напомнила мне историю с молокозаводами в Голландии. Рассказали мне эту историю на молочной ферме. Не буду подробно описывать процесс содержания коров на ферме — все выглядело очень технологично и очень чисто. От доильных аппаратов молоко по трубопроводам подается в охлажденную цистерну, на входе в цистерну проходит через фильтр, где задерживаются возможные загрязнения. Большая автоцистерна забирает молоко на ферме один раз в три дня. Отдельно из цистерны отбирается проба молока для лабораторного анализа, чтобы можно было выяснить причину и виновного в случае, если молоко прокиснет или окажется чем-то загрязненным. Автоцистерна доставляет молоко на большой молокозавод.

Ранее существовавшие и конкурирующие между собой малые молокозаводы стали разоряться после появления в городах крупных комбинатов, где стоимость переработки молока оказалась значительно ниже. С исчезновением малых молокозаводов в каждом регионе остался один большой, превратившийся в монополиста. Не для розничной торговли — у торговли оставались возможности выбирать поставщиков, а для фермеров. Нетрудно догадаться, что молокозаводы-монополисты стали снижать заку-

почные цены на молоко. А сельское хозяйство в Евросоюзе сплошь субсидируется государством. Получаются «качели»: молокозаводы снижают закупочные цены – государство вынужденно увеличивает субсидии фермерам. Правительство Нидерландов выработало алгоритм выхода из ситуации: национализация молокозаводов, создание на базе национализированных имущественных комплексов акционерных обществ, и предложение фермерам, обеспечивающим сырьевую базу соответствующего завода, приобрести акции этого завода в равных долях. Теперь главный вопрос на каждом годовом собрании акционеров молокозавода – назначение цены закупки молока на год. Каждый раз необходимо найти баланс между интересами фермеров как производителей молока и тех же фермеров как собственников молокозавода.

Государственный язык Нидерландов – голландский, иногда называется нидерландским. Но любой мальчишка на улице ответит вам на хорошем английском и, скорее всего, на французском.

Перед каждым частным домом – шедевр ландшафтного дизайна. Трава, цветы, подстриженный кустарник, карликовые деревья – многоярусная зеленая ухоженная композиция на клочке земли. Причем каждая композиция – оригинальная.

Впечатляет и, наверное, лучшее в мире сельское хозяйство на отвоеванных у моря участках земли – польдерах, с вписанными в пейзаж ветряками, качающимися по ночам просочившуюся воду обратно в море. Каждый пятый житель страны проживает на территории ниже уровня моря.

И еще запомнился завод сельскохозяйственной техники. Попали мы на завод, в общем-то, случайно: попросили сопровождающего, и тот договорился о нашем посещении с кем-то из руководства. Ожидали увидеть современное производство. Завод, как обнаружилось, выглядел не лучше, а местами и хуже находившихся тогда (в начале 90-х) в кризисе промышленных предприятий Дубны. Давно не реконструированное здание, выщербленные полы, ржавые металлические колонны. И покрас-

ка тракторов в собранном состоянии, именно так: красили не отдельные детали, а собранные сложные узлы или машину в целом. Попытались выяснить, почему так. Оказалось, основатель производства умер, а наследников оно не интересует, заработанные средства направляются на дивиденды. Средств не только на развитие, но и на содержание производства в приличном состоянии не остается. Никто не сказал, но я понял, что вопрос не только в средствах, но и в политике директора, основной задачей которого является именно выплата дивидендов. На этом заводе я впервые столкнулся с явлением уязвимости европейских предприятий при смене поколений собственников. В отличие от устойчивости при таких же обстоятельствах американских корпораций, акции которых распределены среди сотен или тысяч акционеров.

#### *ФРАНЦИЯ (Legrand)*

Во Франции масса интересного. Но здесь я решил ограничиться заметками о своих впечатлениях от совместной работы в 1993 году с компанией Legrand из Лиможа.

Legrand был основан в 1865 году как мастерская по изготовлению фарфоровой посуды. Несколько раз менялись собственники, они же и управляющие. Имя одного из собственников, управлявшего компанией почти 40 лет, до 1943 года, закрепилось в названии компании. Следующими собственниками стали Эдуард Декостер и его зять Жан Верспьерен. К этому времени часть продукции фабрика изготавливала для электротехнических компаний: изоляторы, основания розеток и выключателей из фарфора. Появилось некоторое понимание требований к электротехническим устройствам и основ функционирования рынка электротехники. В 1949 году фабрика сгорела. Поразмыслив, собственники на деньги страховки восстановили не посудную фабрику, а завод электротехнических изделий. Фарфор был заменен пластиком, сначала — терморезистивными, затем — термопластами. В 1966 году покупкой компании в Бельгии была

открыта серия поглощений. К 1993 году на заводах компании в разных странах мира работали 19 тысяч сотрудников. Годовой доход составлял более 2 млрд долларов. Но к этому времени изменилось управление компаний.

В 1983 году умер Жан Верспьерен, а с 1988 года Эдуард Декостер решил отойти от дел, оставив доли в уставном капитале своим наследникам. Никто из четверых детей не стал управляющим Legrand, хотя двое из них занимали в компании руководящие должности. На должность президента был приглашен профессиональный администратор Франсуа Граппот, финансовым директором стал Оливье Базиль. Оба эти первые управляющие не имели отношения к капиталу компании и почти ежедневно давали команды работающим в компании основным акционерам – наследникам Ж. Верспьерена и Э. Декостера.

В отношении дивидендов эти двое вели свою политику: если бизнес не идет, дивиденды платить не из чего, а если бизнес идет – грех забирать из него деньги, напротив, нужно вкладывать. Не думаю, что такая позиция устраивала наследников. Я спросил у Ф. Граппота об условиях его контракта с Legrand: какие социальные гарантии, есть ли «золотой парашют» и т. д. Ответ: «У меня высокая зарплата, но никаких гарантий. Если сегодня вечером акционеры решат меня уволить, завтра с утра я уже не должен выходить на работу без каких-либо компенсаций» – «Но ведь вы тогда должны ощущать постоянную нестабильность» – «Я просто должен работать так, чтобы быть нужным акционерам».

Большие средства Legrand вкладывал в новые разработки: 30 лет назад мы увидели работающий «умный дом», технологию цифрового проектирования прессформы с моделированием сходности потоков пластика в форме, роботизированный склад, многофункциональные станки и автоматизированные линии разработок. Legrand медленно выходила на новые рынки, так как продукция компании была существенно дороже продукции конкурентов и требовалось время, чтобы приучить клиентов к тому, что высоким ценам соответствует высокое качество.

В компании были два отдела сбыта — большой и маленький. Большой отдел отвечал почти за все продажи. Малый отдел сбыта осуществлял продажи небольших партий продукции с целью изучения спроса и реакции покупателей на характеристики изделия. На основе собранной от потребителей информации малый отдел сбыта разрабатывал технические задания на новые виды продукции или на совершенствование производимой.

Компания продолжала издавна установленные традиции почти пожизненного найма работников. «Почти», потому что в кризисные периоды всё же сокращения приходилось проводить, но тогда Legrand гарантировал трудоустройство увольняемых. Будучи крупной, пользующейся авторитетом компанией, Legrand договаривался о трудоустройстве увольняемых с другими фирмами.

14 июля 1993 года, в День взятия Бастилии, с утра мы собрались в офисе Legrand недалеко от Елисейских полей для проведения переговоров об учреждении совместного предприятия в Дубне. Переговоры от имени Legrand вели американские юристы — парень и девушка, тогда как Ф. Граппот и О. Базиль сидели в сторонке, не вмешиваясь в переговоры, отвечая лишь изредка на уточняющие вопросы юристов. С улицы доносились звуки маршей. Честно говоря, хотелось посмотреть на проходившее на Елисейских полях празднование. Но было много вопросов, требующих подробного обсуждения. Документы занимали несколько десятков страниц. Последние вопросы были согласованы уже поздним вечером — разногласий не осталось. Утром следующего дня, придя в тот же офис, мы обнаружили аккуратно разложенные тексты документов на русском, французском и английском языках. Прочитали русский, замечаний не было — все обсужденные в предыдущий день вопросы были изложены точно так, как об этом договорились. Ведя переговоры, юристы успели зафиксировать их результаты, а за ночь отредактировать и перевести на два языка текст документов. Ни до, ни после этого таких работоспособных юристов я не встречал.

Много лет после этого посещения Франции я ежегодно получал посылку от Оливье Базиля — финансовый директор Legrand, с которым мы много спорили по разным вопросам, присылал мне годовой отчет Legrand со всё возрастающими показателями, может быть, стараясь этим доказать свою правоту...

Примерно через пять лет после наших переговоров с Legrand акционеры сделали решительный шаг. Нет, они не уволили Ф. Граппота, а решили продать свои акции конкуренту — Schneider Electric. Догадываюсь о причинах: двое из четверых детей Э. Декостера занимались виноградарством, а другие двое работали в подчинении нанятых талантливых менеджеров. Если вышеописанное отношение Ф. Граппота и О. Базиля к дивидендам претворялось в жизнь, то двоим первым нетрудно было уговорить остальных. Антимонопольный комитет ЕС, однако, отменил сделку со Schneider Electric, и вскоре, насколько я знаю, нашлись другие покупатели.

Из получаемых мною годовых отчетов следовало, что несмотря на сделку акционеров, Legrand продолжал развиваться. Ф. Граппот оказался прав в том, что его положение стабильно, поскольку он нужен акционерам. Смена акционеров не привела к увольнению президента — до 2006 года на этом посту оставался Ф. Граппот. В 2022 году годового оборот Legrand составил 8,3 млрд евро, операционная прибыль 1,4 млрд евро при численности персонала 38,2 тысячи человек.

### *ИЗРАИЛЬ*

В 1993 году у Дубны появился второй побратим — город Гиват-Шмуэль в Израиле. Мэром города в то время был Ирми Ольмерт, уволившийся накануне с должности секретаря министра обороны Израиля, старший брат тогдашнего мэра Иерусалима (с 2006 года — премьер-министра Израиля) Эхуда Ольмерта.

Прямо на границе Гиват-Шмуэля — второй крупнейший университет Израиля — Университет Бар-Илана. В то время в университете обучались около 20 тысяч студентов. Основное на-



правление прикладных исследований – медицинская химия для новых методов лечения и диагностики. Созданный по инициативе выходца из Беларуси раввина Хоргина, университет представляет собой сплав еврейской традиции, еврейской веры, еврейской культуры. В университете можно было еще услышать, что они – оплот еврейской науки, но мы давно научились понимать, что национальных наук не существует – всё это течения мировой науки. Вспоминалась давняя байка из истории Дубны по поводу планов издания журнала «Советская наука», переименованного по предложению ученых Дубны в журнал «Наука в СССР».

После войны Судного дня (октябрь 1973 года) многие студенты еще долгое время оставались на линии боевого соприкосновения. Тогда Бар-Иланский университет организовал обучение студентов в прифронтовых условиях. Рассказывают, что студенты на занятия приезжали кто на джипе, а кто и на танке. Через два года после нашего посещения Бар-Илан «прославил» обучавшийся на юридическом факультете ультраправый активист Игель Амир, застреливший премьер-министра Израиля Ицхака Рабина за попытку урегулирования израильско-палестинского конфликта.

Посещение крупнейшего в Израиле Тель-Авивского университета запомнилось 40-минутной лекцией декана филологического факультета о еврейской культуре. Собственно, запомнилось не столько содержание лекции, сколько состоявшийся потом короткий диалог. Я спросил, почему в лекции не был упомянут ни один из выдающихся деятелей культуры из числа советских евреев. Ответ был: «Эти люди своей жизнью не доказали свое еврейство».

25 февраля 1994 года, в день еврейского праздника Пурим, совпавшего в тот год со священным для мусульман месяцем Рамадан, мы на автобусе ехали в Иерусалим. Заметив, как встревожился в ходе телефонного разговора наш сопровождающий, спросили, в чем дело. Разговаривал сопровождающий нас директор и хозяин строительной фирмы со своим сыном, военнотружа-

щим израильской армии. Оказалось, что утром этого дня произошел теракт – еврей в Пещере Патриархов в Хевроне расстрелял из автомата молящихся мусульман, 29 человек были убиты и еще более 150 ранены. Позже мы узнали, что убийца, Барух Гольдштейн – врач и отец четверых детей. Узнали и о том, что побудило врача убивать людей: за 2,5 месяца до этого палестинскими террористами был застрелен вместе с одним из сыновей близкий друг Б. Гольдштейна, отец 15 детей Мордахай Лапид. Пещера Патриархов – второе по святости после Храмовой горы место для иудеев и одновременно святое место для мусульман. Здесь похоронены действующие лица Библии – Авраам, Исаак и Иаков с их женами. Еврейская традиция считает Пещеру также местом захоронения Адама и Евы. В большей половине Пещеры устроена мечеть, в меньшей – синагога. Вход в то время был один. Вошедший через этот вход Б. Гольдштейн легко оказался на мусульманской половине...

Тревога нашего сопровождающего была связана скорее не с убийством людей, а с начавшимися волнениями на Храмовой горе. Собравшиеся на большой площади перед мечетью Аль-Акса в связи с празднованием месяца Рамадан тысячи мусульман, в основном молодежь, узнав о расстреле в Хевроне, устроили беспорядки. В полицейских полетели камни. Аль-Аксу оцепили армейские подразделения. Сын нашего сопровождающего также оказался в оцеплении. Противостояние у Аль-Аксы продолжалось целый день: с площади в военных летели камни, что-то было подожжено – мы видели только дым. Над Аль-Аксой кружили военные вертолеты. За пределами Аль-Аксы никакого волнения, впрочем, не обнаруживалось. Своим ходом шло празднование еврейского праздника Пурим. На разных площадках люди веселились, где-то пел хор, где-то выступали танцоры. Мне было интересно, как празднующие воспринимают происходящее. Подходил, спрашивал, знают ли они об убийстве почти тридцати человек. Ответы были похожие: это же арабы...

Через пару дней в Тель-Авиве мы отправились на встречу с российским послом в Израиле А. Е. Бовиным. С Александром

Евгеньевичем мы до этого неоднократно встречались в Дубне — то на его лекциях, то в связи с выборами. Поэтому договориться о встрече не составило труда. Рассказали послу о своих впечатлениях: и о поездке в Иерусалим, и о колючей проволоке и вооруженных часовых в детсадах, и о том, что военнослужащие, юноши и девушки, даже в увольнении не расстаются с автоматами. Попросили оценить, когда схлынет напряженность и зачистую неприкрытая вражда между двумя народами. Ответ оказался пессимистичным: «Вражда эта и напряженность будут оставаться всегда. По крайней мере, никто из нас не доживет до того светлого дня, когда это как-то успокоится». На вопрос, почему, посол ответил сюжетами из истории, когда жестокость с одной из сторон, рождает встречную жестокость. Описанный случай в Хевроне это подтверждал. Еще А. Е. Бовин говорил о почти бытовых причинах: дерево в пустыне вырастить трудно. Евреи тратят массу сил и средств, чтобы вырастить деревья. Приходят арабы и деревья вырубает. Попробуйте человека, потерявшего плоды многолетних трудов, убедить в том, что нужно покончить с враждой.

Спросил у главного архитектора Гиват-Шмуэля, насколько ему, получившему архитектурное образование в СССР, легко или тяжело «вписаться» в профессиональные стандарты Израиля. Оказалось, не тяжело, так как это Израилю в большой степени приходится приравниваться к традициям советской архитектурной школы, дословно: «Вот я — член Союза архитекторов Израиля. Ну да, в составе Союза действительно есть несколько архитекторов, получивших образование не в Советском Союзе...»

Израильские кибуцы — доказательство возможности осуществления так и не реализованного в Советском Союзе принципа «от каждого по способностям, каждому по потребностям». Это настоящие коммуны с полным обобществлением имущества. Говорят, до недавнего времени даже дети считались общими и были отлучены от родительского дома. Климатические условия позволяют вести высокорентабельное сельское хозяйство. Заработав деньги на продаже сельхозпродукции, кибуцы (по крайней

мере, некоторые) обзавелись и небольшими производствами промышленной продукции. Наверное, дело не только в благоприятном климате, но и в талантах израильтян. Я пообедал в столовой в кибуце – общепит не проигрывал хорошим ресторанам. В целом о достатке могу сказать только со слов – для жизни всего хватает. С удивлением узнал, что большинство генералов израильской армии живут в кибуцах. Понял, почему: здесь есть жестко выстроенная командная иерархия и высокий достаток. Спросил: «И что, генералы чистят картошку, когда приходит очередь?» Получил ответ: «Никаких проблем, если есть команда». Из этого не следует, что буквально чистят картошку, но в общественных работах кибуца непременно участвуют.

### *ЮЖНАЯ АФРИКА*

На нашей встрече с чернокожим мэром крупнейшего города ЮАР – Йоханнесбурга присутствовал белый советник мэра. Перед этой встречей мы уже увидели контрасты Йоханнесбурга. У власти давно были люди с черным цветом кожи. Но в имущественном отношении между белыми и черными оставалась пропасть: белый человек жил в двухэтажном коттедже с бассейном, а темнокожий в сарае размером 3х4 метра, сколоченным из досок и подсобных материалов. Типичный коттедж белого человека огорожен высоким забором с колючей проволокой или битым стеклом сверху, с большой табличкой на входе с информацией об охранной компании, отвечающей за безопасность коттеджа. Ряды тянувшихся до горизонта сараев черных местами были электрифицированы, местами – нет. Самым комфортным из увиденных мною поселков проживания темнокожих был выстроенный к Панафриканским играм поселок Александра, где стояли сараи тех же размеров, но каменные и электрифицированные.

На встрече мэр нам рассказал о своем видении целей и путей развития мегаполиса с населением более 4 млн человек. В структуре населения темнокожих тогда было около 80%,

белых – 16%. Уровень безработицы составлял около 40%, причем 9 из 10 безработных были темнокожими. Бушевала эпидемия СПИДа – заражены были 4 из 10 взрослых темнокожих. Программы, о которых рассказывал мэр, касались прежде всего профилактики СПИДа и намерения сделать бесплатным для населения определенное количество потребляемой воды и электроэнергии. С первым всё было понятно. По бесплатным коммунальным ресурсам мы пробовали задать вопросы, но не получили ответов. После встречи, выйдя в коридор, уперлись в большой портрет мэра. Спросили у сопровождавшего нас белого советника мэра о целях программ бесплатного предоставления коммунальных ресурсов. Получили простой ответ: это для черных, а они все равно поголовно не только не платят, но и пресекают попытки заплатить, вплоть до расправ с заплатившими. Так что программа мэра – попытка как-то нормализовать ситуацию, ввести ее в законные рамки.

Всё это – на фоне высокоразвитых промышленности и инфраструктуры. Бурно развиваются не только традиционная для Южной Африки горнорудная промышленность, но и машиностроение. Например, в ЮАР производятся праворульные автомобили почти всех японских и немецких брендов, причем уровень локализации около 95%. 56-километровая дорога между двумя столицами – Йоханнесбургом и Преторией сплошь с двух сторон застроена однотипными производственными корпусами – вполне себе индустриальная зона...

Посмотрел животных в условиях дикой природы в Национальном парке Крюгера. Впечатляюще. Но еще более интересным оказался животный мир внутри почти 4-миллионного Кейптауна. В городе можно встретить группы зебр или антилоп. Нередко на стоянке на крыше машины можно увидеть бабуина. На мысе Доброй надежды мы встретили страусов. Совершив небольшое морское путешествие из порта, можно полюбоваться в одном месте большой колонией пингвинов, в другом – лежбищем морских котиков.

Гугеноты привезли в эти места культуру виноделия – в черте города огромные плантации виноградников с вкрапленными виноградельнями...

### *КИТАЙ*

Про Китай и китайское чудо хотелось бы написать много, но попробую ограничиться только несколькими наблюдениями. Китай – родоначальник современных особых экономических зон. Названия разные: специальные экономические зоны или зоны технико-экономического развития. Мой товарищ Михаил Викторович Рычев как-то поставил изобретение Китаем формата ОЭЗ в один ряд с изобретениями бумаги и пороха. Самые известные экономические зоны – Шэньчжэнь и Пудун в Шанхае. Первый раз о Шэньчжэне я услышал примерно в 1990 году от приезжавшего в Дубну вице-мэра этого тогда еще молодого и относительно небольшого городка. Рассказ был о том, что в 1979 году китайское правительство приняло решение на базе рыбацкого городка с населением в 30 тысяч человек построить форпост против Гонконга. Уверенности в том, что Британия передаст Гонконг Китаю, в то время не было. И решение о строительстве большого города рядом с Гонконгом явилось следствием именно этой неуверенности. Шэньчжэнь одним из первых в Китае получил статус особой экономической зоны. Ко времени моего посещения Шэньчжэня в 2010 году население города уже превышало 10 млн человек. За 30 лет почти на ровном месте был построен город масштаба Москвы! Вспоминаю высказывания Дэн Сяопина: «Особые экономические зоны мы будем делать по-особому». И еще: «Инвестор – это император». Результат налицо. При 15-миллионном населении валовый продукт Шэньчжэня достиг уровня 450 млрд долларов, а объем высокотехнологичного экспорта – более 300 млрд долларов. Теперь это сложившийся мировой форпост электронной промышленности. Все мы слышали про Huawei и ZTE, меньше слышали про сравнимую по размерам Crina

Electronics Corp и SMIC, научившуюся производить 7-нанометровые процессоры.

Сейчас мода (тренд развития) в Китае от ОЭЗ смещается к технопаркам. Прошел этап копирования чужого в промышленном развитии. В каждом крупном городе, и таких городов много – множество специализированных технопарков: IT, электроника, биотехнологии, новые материалы. Мне показалось, технопарки и часто стоящие за ними университеты становятся в определенном смысле координаторами развития промышленности.

Как-то в Линьцане, побратиме Дубны, нас пригласил на ужин местный крупный предприниматель, владелец нескольких частных фабрик и пивных заводов. Годовой оборот его бизнеса превышал миллиард долларов. Мы пришли вовремя, но начало ужина по какой-то причине затягивалось. Примерно через час пришел первый секретарь горкома партии и сразу занял место хозяина за столом. Из дальнейшего следовало, что главный здесь – вовсе не миллиардер хозяин дома, а именно секретарь горкома партии. Можете быть уверены: такие взаимоотношения не только в Линьцане...

### *ФИЛИППИНЫ*

От острова Себу до соседнего острова Бохоль всего 72 километра. Но из-за маршрутов тайфунов климат этих островов существенно различается – на Себу преимущественно сухая и солнечная погода, а на Бохоле погода круглый год влажная, часто идут дожди. На острове Себу население бедное. Дома – не то что лачуги, но нечто близкое к этому. Значительная часть населения живет вообще не на суше, а в сооруженных на деревянных сваях на мелководье в прибрежной полосе домиках.

Спросил, почему так. Получил ответ: чтобы налог на землю не платить. Остаться в одиночестве при выходе из гостиницы на Себу невозможно, вы сразу оказываетесь в сопровождении местного «экскурсовода». Не имеет значение, нужна ли вам экс-

курсия. Экскурсовод будет вас сопровождать и что-то рассказывать, пока с ним не будет произведен расчет.

На дождливом Бохоле всё выглядит иначе. Дома местных жителей по размерам и обустройству ближе к тому, что называется «коттедж». Территория ухожена. Много парковых зон. Домиков на воде я не увидел. И прогуляться можно без экскурсовода. Рассказывают о местном губернаторе, установившем много лет назад обязанность каждого выпускника школы посадить на острове три дерева. Видно, что этот и другие руководители вообще много сделали для упорядочения жизни на Бохоле. Но, думаю, и дождливая погода внесла свой вклад в местные порядки: в сыром климате большой дом более востребован, чем там, где погода солнечная.

### *МАРОККО*

Всего за час на пароме можно добраться из испанской Тарифы до марокканского Танжера. Прямо на пароме можно оформить визу для въезда в Марокко. Поезд из Танжера до Марракеша оказался вполне цивилизованным. При выезде из Танжера насчитал в депо не менее шести составов поездов Simens Velago. Понял, что уже пришла замена нашему вполне комфортабельному составу. В пути не было слышно привычного для движения поезда постукивания — до Марракеша проложен бесстыковочный (бархатный) путь. На 500-километровом пути почти не увидел железнодорожных переездов — повсеместно выполнены или выполняются развязки в разных уровнях. Пейзаж на юг от Танжера напоминает французский Прованс — красивые, вполне ухоженные поля, сады, луга, поместья на холмах, стада коров, овец, коз. Орошаемое высокоэффективное земледелие. В присредиземноморском климате выращивается почти всё: зерновые, бобовые, овощи и фрукты. По мере продвижения на юг пейзаж меняется. Появляются плантации эвкалиптов. Судя по увиденному, такие плантации используют в 3-4-летнем цикле. Растения за это время достигают высоты порядка 12–14 мет-



ров, обеспечивая среднегодовой выход древесины до 100 кубометров с гектара. Еще южнее — плантации кактусов или других растений внутри «оград» из кактусов. Почти миллионный Марракеш — город с африканским шармом и европейским уровнем обустройства. Поселившись в гостинице, мы пошли прогуляться в расположенный рядом парк. С точки зрения ухоженности, размера и разнообразия растительности (деревьев, кустарников, цветов, кактусов) парк произвел на нас сильное впечатление. Обрадовался, что будем жить рядом с центральным парком. Несколько удивились, узнав, что он в рейтинге парков Марракеша — только седьмой. Площадь Джемаа-аль-Фна в Марракеше — это и рынок, и место общения, и цирк, и театр. Акробаты, сказочники, фокусники, танцоры, музыканты, заклинатели змей... Концентрированный арабский Восток.

Граница между богатыми и бедными четко видна в структуре общественного питания. В ресторанах и кафе можно вкусно и относительно недорого поесть. Но в кафе для местных сытно поесть можно намного дешевле, за 1–2 доллара. Бедных много, на улицах заметны просящие милостыню.

На выезде из Марракеша в аэропорт нас провожала сплошь усаженная цветущими розами 5-метровая разделительная полоса на дороге длиной километра четыре...

В общем, я увидел Марокко как страну контрастов: динамично движущуюся вперед и одновременно застрявшую в бедности.

## *ГЕРМАНИЯ*

В первый приезд в Германию в самом начале 90-х удалось посмотреть старые ганзейские города Бремен и Гамбург. В то время возвращаться из Европы было тяжело. Не в том смысле, что не хотелось возвращаться, а в смысле труднопереносимого контраста между европейскими и нашими городами. Может, мы не замечаем нашего продвижения, но к середине десятых этот контраст пропал. Теперь что-то лучше у них, но что-то — у нас. Наиболее сильные впечатления той поездки остались

от деревни, от двух встреч в Бремене и от полета над Берлином.

Деревня невдалеке от Бремена называлась Фишеруде. Дома фермеров, коровники у домов и аккуратные огороженные наделы земельных участков под сенокос. Типичное фермерское хозяйство — два десятка коров. Размеченные, ровные как стол дороги. Стройные ряды побеленных старых деревьев со светоотражателями вдоль дорог. Подстриженные газоны, выложенные камнем дренажные канавы (кюветы). В деревне — два кафе и отделение банка. Увидели работающего у дома на улице фермера. Решили поговорить. Оказалось, он не фермер, а выходец из фермерской семьи, работающий в городе и только по выходным и по вечерам имеющий возможность следить за хозяйством. Очень извинялся, что из-за режима работы у него беспорядок (признаков беспорядка мы при этом не обнаружили). Рассказал нам о почти трехсотлетней истории семьи и дома. Помнил и нам рассказал, кто из предков что именно сделал для улучшения дома и хозяйства. Я так понял, что это был обычный, причем не самый яркий (в смысле места работы рассказчика в городе), пример длительного накопления культуры, традиций, навыков и имущественного достояния семьи.

Познакомились и подробно поговорили с уже не молодым директором филиала Сберегательного банка в Бремене. Именно он своим рассказом о методах накопительного финансирования жилья через Стройсберкассы (Bauparkassa) привел нас к идее муниципального жилищного займа. Запомнился и другой его рассказ. Повоевав против Советского Союза и вернувшись после войны из советского плена, будущий банкир обнаружил, что практически вся центральная часть Бремена выкуплена американцами. Не очень ему это понравилось. А что делать? Бывший пленный учредил открытое акционерное общество специально для выкупа зданий в центральной части города, разместил акции среди горожан, набрал нужную сумму денег и выкупил центр города у американцев. Не столько это меня удивило, сколько то, что за организацию выкупа бу-

дущий банкир был награжден орденом Федеральной Республики Германии.

В субботний день мы пришли поговорить с директором большого магазина S&A в центре Бремена. Рассказали ему о планах по развитию Дубны: ядерные исследования, авиационный комплекс, электроника, космическая связь... Директор поведал, что в высокие технологии в России не верит и советовал нам поддержать создание в городе производств колбасы и пива. В субботу в магазине был короткий день – проговорили почти до закрытия магазина. Директор заторопился, вспомнив, что хотел организовать для нас легкий перекус. Пошли в торговый зал. До закрытия оставалось минут пятнадцать. Подойдя с улыбкой к стойке кофейни в центре зала, директор спросил у девушки-продавца, найдется ли что-то перекусить. Девушка ответила: «Нет, уже закрываемся». В ответ директор строго сказал: «Зайдите ко мне в понедельник». Как нам объяснили, фраза эта означала неминуемое увольнение. Девушка не узнала директора в лицо... У следующей стойки казуса не случилось, нас вежливо обслужили.

Полет над Берлином интересен с точки зрения наглядной демонстрации границы между Востоком и Западом. Червячки почти советских многоподъездных многоэтажек в восточной части города и индивидуально спроектированные дома в западной. Очень наглядно.

Спрашивал еще тогда разных людей, не тревожит ли наплыв приезжих из Турции, особенно их концентрация среди водителей такси и на стройках. Все собеседники отвечали, что нет проблем – приехали, поработали и уехали. Спустя 20 лет в центрах многих немецких городов можно обнаружить турецкие анклав. Не изучал ситуацию, но, думаю, немецкое население из этих частей городов постепенно «выдавили».

В следующий приезд встретил свою прежнюю знакомую Татьяну Фишер из Питера. Татьяна вышла замуж за немца, переехала в Берлин, получила немецкое гражданство. Через какое-то время развелась. К моменту нашей встречи уже была заму-

жем за египтянином. Египтянин Шихата, сын бывшего начальника строительства Асуанской ГЭС, в это время в третий раз заканчивал университет. Объяснил, что по-другому иностранцу невозможно получить разрешение на работу. Образование бесплатное, в третий раз учиться не трудно. Ожидал получения немецкого гражданства по завершению трехлетнего срока в браке с немецкой гражданкой. Я спросил, контролируют ли власти, настоящий брак или фиктивный. Оказалось, инспектор регулярно опрашивает соседей, выясняя, ведет ли пара совместное хозяйство.

Спросил у Татьяны, что с ее дочерью. Двухлетняя дочь в это время заканчивала последний класс школы, жила в гражданском браке с французом. «А где они сейчас?» – спрашиваю у Татьяны. – «Уехали ремонтировать квартиру» – «Сняли квартиру?» – «Нет, им государство дало» – «Так они поженились?» – «Нет, просто живут вместе» – «Как же им же дали квартиру без документов?..» Оказалось, что такое возможно и без документов, и что для государства доверие тоже может служить основанием для принятия решений.

### *КАМБОДЖА*

Необычное место в Камбодже – город Сиен-Риап с населением примерно 200 тысяч человек и расположенным рядом большим храмовым комплексом Ангкор, занимающим около 200 квадратных километров. Город – смесь европейского обустройства и кхмерской культуры. Удобно и комфортно. Ангкор – бывший крупнейший в мире город доиндустриальной эпохи. К такому выводу пришла международная команда исследователей. Может быть. А может, таковыми всё же были Сиракузы. Но дело не в пальме первенства. Сегодня Ангкор – это огромный Ангкор-Ват и множество разбросанных по джунглям очень разнообразных, непревзойденных по изяществу каменных храмов, построенных в IX–XV веках. Основанный в XII веке в честь бога Вишну, Ангкор-Ват, занимающий площадь почти два квад-

ратных километра, пожалуй, один из крупнейших храмовых комплексов в мире. Храмы в джунглях бесполезно описывать — нужно смотреть. Неизгладимые впечатления...

### *МЬЯНМА*

Был в Янгоне (бывший Рангун), Багане и Мандалае. Пока это только просыпающаяся часть Юго-Восточной Азии.

Уже почти всё есть, но всего пока мало. В 14 промышленных зонах Янгона более 4 тысяч промышленных предприятий, на которых заняты 150 тысяч человек — менее 40 работающих в среднем на одном предприятии. В основном, швейная промышленность с общим объемом экспорта около 300 млн долларов в год (вспомните Шэньчжэнь с тремя сотнями миллиардов долларов годового экспорта). Даже при недоразвитой промышленности — острая нехватка электроэнергии. Удельное потребление в расчете на человека примерно в 10 раз меньше, чем в Дубне, а ведь у нас практически нет энергозатратных производств.

Вдобавок — политическая нестабильность. Для предотвращения студенческих протестов в крупнейшем в стране Рангунском университете оставлена только аспирантура. Бакалавры и магистры распределены по другим университетам.

Чего в Мьянме с избытком, так это памятников культуры. За этим мы и ездили в Баган и Мандалай — два совершенно разные места. Баган — это аэропорт и несколько деревень в округе. Правда, с неплохими гостиницами. Но это — бывший построенный в IX–XII веках большой город площадью 40 квадратных километров. С приходом города в упадок все деревянные постройки разрушились, сохранились только каменные. Каменными были ступы, пагоды и храмы. Всего их на этой территории сохранилось более двух тысяч. Если подняться над землей, увидишь поля, усеянные храмами. Нет такого разнообразия, как в Анкоре, но впечатлений осталось не меньше.

Основанный в XIX веке Мандалай с более чем миллионным населением изначально основан по заветам Будды Гаутама как мировой центр буддизма. Дворцы и храмы Мандалая поражают своим величием. А в городе мы час искали кафе, чтобы поесть. Не нашли.

### *МЕКСИКА*

Не буду писать о Мехико — больше всего запомнились смог и пробки на дорогах. Только о двух небольших необычных городах. Таско с населением 52 тысячи человек — настоящий кластер серебряных дел мастеров с почти столетней историей. Правда, самому городу почти 500 лет. Залежи серебра в окрестностях были обнаружены испанцами еще в XVI веке. С середины XVIII века серебро добывали в четырех шахтах. Обработка серебра — ювелирное дело стало развиваться в городе только с 20-х годов прошлого века. Сейчас в Таско работают более трех тысяч серебряных дел мастеров. Мастерские и магазины по продаже серебряных изделий — в каждом жилом доме. И это уже не связано с добычей в этих местах серебра — все серебряные шахты закрылись. Это уже связано с передаваемыми из поколения в поколение навыками дизайнера и обработки серебра. Я прошел десятка два из множества магазинов. При всем богатстве ассортимента не увидел в разных магазинах повторяющихся моделей серебряных украшений.

Таско был основан завоевателем Мексики испанцем Эрнаном Кортесом. А вот другой мексиканский город — Куэрнавака — Кортес сначала сжег, а затем перестроил. Перестроил буквально: из камней разобранного храма ацтеков была собрана вначале часовня, а затем и кафедральный собор. Куэрнаваку называют городом вечной весны, температура здесь круглый год держится на уровне 22 градусов. До Мехико — полтора часа на автомобиле. Расположенный недалеко крупный мегаполис, комфортные климатические условия и хорошие инфраструктурные условия делают привлекательным переезд людей

из Мехико в Куэрнаваку. За прошедшие 60 лет население Куэрнаваки выросло с 85 до 360 тысяч. Преобладающая часть приезжающих – пенсионеры. Это обстоятельство наряду с развитием туризма предопределило структуру занятости в городе: 67% работающих заняты в розничной торговле и сфере услуг. Когда руководитель СУ-155 М. А. Балакин предлагал построить в Дубне сразу полмиллиона квадратных метров жилья, об опыте Куэрнаваки мы уже знали и опасались в большей или меньшей степени воспроизводства такого опыта в Дубне.

### *ЭМИРАТЫ*

Территория Эмиратов – пустыня с небольшими вкраплениями оазисов. У каждого из входящих в состав ОАЭ эмиратов своя история. Например, Дубай наряду с традиционными для этих мест рыболовством и добычей жемчуга, уже с начала XX века развивался как центр международной торговли. Где-то я вычитал, что первая на Ближнем Востоке зона свободной торговли и предпринимательства была создана в Дубае в середине 20-х годов прошлого века. Рынок в Дубае уже в 1910 году насчитывал 350 лавок при том, что население Дубая в это время было всего 10 тысяч человек. До открытия в 1958 году больших запасов нефти, Абу-Даби по сравнению с Дубаем со своим глинобитным «дворцом» шейха вообще выглядел деревенской местностью. И после открытия запасов нефти мало что изменилось – правящий шейх Шахбут принял решение о нецелесообразности разработки нефтяных месторождений. Автомобилей в это время в Абу-Даби не было – бензин не был нужен, да и не хотелось правящим элитам менять сложившийся уклад жизни. Это сдерживающее развитие решение так бы и осталось в силе, если бы не возвратившиеся после обучения в Европе и Штатах дети элиты, уже хорошо понимающие, как можно обустроить жизнь за счет доходов от продажи нефти.

После неудачных разговоров с шейхом Шахбутом молодежь нашла другого собеседника – правителя оазиса Эль-Айн шейха

Зейда (Заид ибн Султан ибн Заид ибн Халифа аль Нахайян). Разговоры шейха Зейда с образованной молодежью в августе 1966 года закончились свержением шейха Шахбута. В следующие 38 лет (до смерти шейха Зейда в 2004 году), коренным образом изменившие эту землю, правителем сначала Абу-Даби, а с 1971 года – Объединенных Арабских Эмиратов, был шейх Зейд. За этот период отсталые даже по сравнению с соседними арабскими странами Эмираты превратились в одну из наиболее развитых территорий мира.

Если население тогда еще не объединившихся эмиратов в 1966 году составляло 170 тысяч человек, то к моменту завершения правления шейха Заида в 2004 году численность населения выросла в 23 раза – почти до четырех миллионов. ВВП Эмиратов с 2,8 млн долларов в 1971 году вырос до 56 млрд долларов в 1993, в 2004 составил 140 млрд, а в 2023 году – 508 млрд долларов. При этом в последние 20 лет происходит существенная диверсификация экономики. Доля нефтегазовых доходов с 2009 по 2021 год сократилась с 85% до примерно 40%, прежде всего, за счет промышленности, включая нефтепереработку, транспорт (авиаперевозки), строительство, туризм, развития сферы услуг. Высажены более ста миллионов деревьев.

В ОАЭ созданы 40 свободных экономических зон, 20 из которых – в Дубае. Самая известная из них, промышленная зона Джебель-Али, занимает более 40 квадратных километров рядом с крупнейшим в мире искусственным глубоководным портом Джебель-Али. Порт ежегодно принимает 15 млн контейнеров. В Джебель-Али располагается более шести тысяч компаний с персоналом более ста тысяч человек. Общий объем экспортно-импортных операций в 2014 году составил примерно 96 млрд долларов.

Бизнес-модель дубайского Интернет-сити – офисы зарубежных IT-компаний, куда нанимают программистов из Индии, Пакистана, Бангладеш, других стран Южной Азии. Можно отбирать наиболее способных, так как уровень комфорта в Дубае значительно выше, чем в родных краях претендентов. Плюс режим



свободной экономической зоны. В 25-ти находящихся в Интернет-сити офисных зданиях располагаются 1400 компаний с общей численностью персонала более 10 тысяч человек. Среди прочих, в Интернет-сити размещаются офисы Cisco, Sun, Google, Intel, Huawei, Samsung, Microsoft, IBM, Oracle, 3M, HP.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вспоминаю свою первую поездку за границу — в Германию в 1991 году. Контраст в обустройстве жизни там и здесь был такой, что смотреть на свою страну после возвращения было почти физически больно. И еще в то время была устойчивая точка зрения: у них все хорошо, у нас все плохо, они могут все, а нам все нужно начинать заново.

Как-то незаметно наши города подравнялись с заграничными — что-то у них лучше, а что-то у нас. И во многих сферах возвратилась или возвращается вера в себя. В то, что мы можем совсем не хуже других. До идеала далеко, но очень важно на фоне критики недостатков замечать и наши уже немалые достижения, браться за решение следующих трудных задач...



**Александр Рац**

Гонка за горизонтом

*Редактор и корректор* Анна Ивановна Алтынова

*Предисловие* Виктор Владимирович Сиднев

Рац Александр Алексеевич родился 1 мая 1956 г. Кандидат технических наук. После окончания ВУЗа работал в оборонном НИИ. С 1990 года занимался вопросами развития Дубны. Инициатор, участник или руководитель проектов и программ развития города – Технополис Дубна (1992), Народный телефон (1994), Университет «Дубна» (1994), Муниципальный жилищный заем (1995), Программа развития наукограда Дубна (2001), проекты создания Российского центра программирования (2004) и особой экономической зоны «Дубна» (2005).

Книга для людей, интересующихся планированием и реализацией общественно значимых проектов. Описана история создания инновационной особой экономической зоны «Дубна» и особых экономических зон в России в целом. Даются описания проектов антикризисного управления. На примерах проекта создания туристических объектов у озера Лебяжье в Дубне и других проектов анализируются вопросы роли государства и общественности в формировании климата доверия и принятии управленческих решений при их реализации.