

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Реализация проекта государственно-частного партнёрства в
ПАО «ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ
студентки 3 курса 381 группы
направления 38.04.01 Экономика
профиль «Управление проектами государственно-частного партнерства»
экономического факультета
Терещенко Софии Сергеевны

Научный руководитель:

канд. экон. наук, доцент

В.С. Федоляк

Зав. кафедрой:

канд. экон. наук, доцент

Е.В. Огурцова

Введение. Горнодобывающая промышленность традиционно является фундаментом российской экономики, обеспечивая значительную долю экспортных доходов и формируя промышленный потенциал страны. Однако на современном этапе развитие отрасли сталкивается с серьёзными вызовами: истощением легкодоступных месторождений, необходимостью освоения труднодоступных территорий Арктики и Дальнего Востока, а также жесткими требованиями экологической и социальной ответственности.

Реализация масштабных «Greenfield-проектов» в горнодобывающей промышленности требует колоссальных инвестиций не только в саму добычу, но и в создание «якорной» инфраструктуры - железных дорог, линий электропередач, портовых терминалов. В условиях высокой капиталоемкости и длительных сроков окупаемости (более 10–15 лет) классические модели частного инвестирования часто оказываются неэффективными без поддержки государства. Именно поэтому институт государственно-частного партнёрства становится безальтернативным механизмом, позволяющим разделить риски, объединить ресурсы публичного и частного секторов и обеспечить мультипликативный эффект для развития депрессивных регионов.

Опыт ПАО «ГМК «Норильский никель», в частности проект строительства Быстринского горно-обогатительного комбината в Забайкальском крае, является уникальным примером комплексного государственно-частного партнёрства. Данный кейс демонстрирует, как синергия усилий федеральной власти, регионального правительства и крупного бизнеса позволяет в кратчайшие сроки создать промышленного гиганта мирового уровня «в чистом поле», решив при этом проблему «инфраструктурного тупика». Изучение этого опыта, анализ рисков и выработка рекомендаций по совершенствованию управления такими проектами определяют актуальность данной работы.

Вопросы взаимодействия государства и бизнеса рассматривались в трудах таких учёных, как В.Г. Варнавский, М.А. Дерябина, В.А. Кабашкин, И.Н. Макарова, Т.Г. Щелкуновой, О.М. Харьковской, У.Д. Кондратьевой, Д.М.

Машковым, Р.И. Мингазовым. Проблемы инвестиционной привлекательности горнодобывающей отрасли и региональной экономики освещены в работах А.Г. Гранберга, Т.А. Климовой, Е.Б. Тютюкиной, А.В. Белицкой, Е.И. Марковской, а также в учебных пособиях В.Н. Мочальникова и М.Е. Мнохиной, А.А. Гатауллиной и других исследователей. Вместе с тем, специфика реализации государственно-частного партнёрства в условиях санкционного давления, цифровой трансформации отрасли и интеграции ESG-стандартов требует дополнительного изучения, что и предопределило выбор темы.

Объектом исследования является процесс реализации проектов государственно-частного партнёрства в горнодобывающей промышленности Российской Федерации.

Предметом исследования выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие между государством и частным инвестором (на примере ПАО «ГМК «Норильский никель») в ходе реализации инфраструктурных и производственных задач проекта Быстринского ГОКа.

Целью работы является комплексный анализ реализации проекта государственно-частного партнёрства в ПАО «ГМК «Норильский никель» и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления подобными проектами в современных экономических условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть экономическое содержание и институциональные особенности государственно-частного партнёрства в горнодобывающей отрасли;

- определить условия и нормативно-правовые основы реализации ГЧП-проектов в России;

- дать организационно-хозяйственную и финансово-экономическую характеристику ПАО «ГМК «Норильский никель» и проекта Быстринского горно-обогатительного комбината;

- обосновать необходимость применения механизмов государственно-частного партнёрства для реализации данного мега-проекта;
- выявить сдерживающие факторы и риски, влияющие на эффективность государственно-частного партнёрства в горнодобывающей промышленности;
- разработать основные направления развития отношений и рекомендации по совершенствованию управления ГЧП-проектами в компании.

Научная новизна исследования заключается в уточнении специфики «инфраструктурного государственно-частного партнёрства» в горнодобывающей отрасли, характеризующегося созданием активов двойного назначения, а также в обосновании модели управления рисками в условиях санкционных ограничений и необходимости достижения технологического суверенитета.

Основная часть. Ключевой особенностью ГЧП в добывающей промышленности является экстремальная капиталоемкость на прединвестиционной стадии и длительные сроки окупаемости. Государство часто выступает гарантом минимальной доходности или предоставляет налоговые каникулы, что позволяет сбалансировать финансовую модель проекта. Важным аспектом является совместное управление геологическими и экологическими рисками, включая формирование ликвидационных фондов для рекультивации земель. Социально-экономическая специфика проявляется в обязательствах по развитию человеческого капитала, доле местного содержания в закупках и найме персонала, превращая добывающий проект в мощный социальный лифт для региона.

Основные цели реализации проектов ГЧП в горнодобывающей промышленности включают: привлечение частных инвестиций (снижение бюджетной нагрузки на государство); повышение эффективности (использование передовых технологий и управленческого опыта частного сектора); передача рисков (распределение рисков между партнёрами по

принципу наиболее эффективного управления); ускорение реализации проектов (благодаря частному финансированию и гибкости); развитие инфраструктуры и услуг (обеспечение населения и экономики необходимой инфраструктурой, способствующей социально-экономическому развитию регионов).

ПАО «ГМК «Норильский никель» является мировым лидером в производстве никеля и палладия, оперирующим в регионах с экстремальными климатическими условиями (Заполярье, Дальний Восток). Это предопределяет высокую капиталоемкость проектов и острую потребность в развитой инфраструктуре. Компания активно использует различные модели ГЧП, выступая как частным партнёром, так и инициатором проектов.

Таблица 1 - Типовые формы государственно-частного партнёрства и их применение в контексте ПАО «ГМК «Норильский никель»

Форма ГЧП	Ключевые характеристики	Применение в проектах «Норильского никеля»
Концессионное соглашение	Частный партнёр строит/реконструирует объект, затем управляет им и получает доходы от эксплуатации. Право собственности остаётся у публичной стороны	Модернизация портовой инфраструктуры (Дудинка), объектов ЖКХ, строительство энергетических объектов с длительным сроком окупаемости
Соглашение о ГЧП (ФЗ-224)	Частный партнёр осуществляет проектирование, строительство, финансирование и эксплуатацию. Возможен переход права собственности	Строительство/реконструкция социально значимых объектов (жилье, спорткомплексы) с разделением рисков и финансирования
Инвестиционное соглашение	Прямое соглашение с государством о реализации инвестпроекта, часто с гос. поддержкой (льготы, субсидии)	Привлечение инвесторов в крупные производственные проекты, развитие сырьевой базы, крупные экологические проекты («Серная программа»)
Смешанные формы	Гибридные модели, адаптированные под конкретный проект и законодательную базу, сочетающие элементы разных форм	Индивидуальные сложные проекты, требующие гибкой структуры финансирования и управления, например, комплексное развитие территорий

Источник: Норильский никель. Публичное акционерное общество [Электронный ресурс]. – URL: https://roscongress.org/company/norilskiy-nikel/?utm_referrer (дата обращения 19.11.2025 г.) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Проект Быстринского ГОКа в Забайкальском крае является ярким примером комплексного ГЧП. Его необходимость была обусловлена четырьмя критическими факторами:

- преодоление «инфраструктурного тупика»: полное отсутствие транспортной и энергетической доступности в юго-востоке Забайкальского края. Стоимость строительства железной дороги (ветка Борзя – Газимурский Завод, 227 км) была сопоставима с затратами на само обогатительное производство. ГЧП позволило разделить финансовую нагрузку: государство профинансировало часть инфраструктуры, а «Норникель» – производственные мощности;

- снижение рисков Greenfield-проекта: высокий уровень капитальных затрат, длительный инвестиционный цикл (более 10 лет до окупаемости). Участие государства выступило гарантом стабильности для кредиторов и инвесторов;

- мультипликативный эффект и социально-экономическое развитие региона: ГОК стал «якорным» предприятием, вокруг которого создавалась сервисная экономика, обеспечивая кратный возврат инвестиций государству в виде налогов;

- синхронизация интересов в рамках «Восточного вектора»: проект ориентирован на экспорт в Китай, что совпало с государственной стратегией «Разворота на Восток», укрепляя геополитические позиции и развивая восточные территории.

Общий объём капитальных вложений (CAPEX) в проект Быстринского ГОКа составил около 1,5 млрд долларов США. Эти средства были направлены на создание полноценного горно-обогатительного комплекса «с нуля» и представлены во 2 таблице.

Таблица 2 - Структура капитальных затрат (CAPEX) проекта Быстринский ГОК

Направление затрат	Оценочная сумма (млн \$)	Доля в CAPEX (%)	Предполагаемые результаты/Назначение
Строительство ГОКа	700	46,7%	Обогащительная фабрика, административные здания, склады, ремонтные цеха
Горные работы и оборудование	300	20%	Разработка карьеров, приобретение большегрузных самосвалов, экскаваторов, буровых установок
Внутриплощадочная инфраструктура	200	13,3%	Дороги на территории ГОКа, водоводы, системы очистки, хранилище
Внешняя инфраструктура (доля «Норникеля»)	100	6,7%	Долевое участие в ж/д ветке, ЛЭП, подъездных дорогах (помимо гос. финансирования)
Оборотный капитал	100	6,7%	Закупка реагентов, запчастей, ГСМ, фонды оплаты труда на начальном этапе
Прочие расходы	100	6,7%	Проектирование, инжиниринг, разрешительная документация, непредвиденные расходы
ИТОГО CAPEX	1500	100%	Создание полностью функционирующего горно-обогащительного комбината

Источник: Быстринский ГОК (Быстра) - Забайкальский флагман Норильского никеля [Электронный ресурс]. – URL: <https://bystrastroj.tilda.ws/> (дата обращения 29.11.2025 г.) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Источники финансирования CAPEX включали акционерный капитал (67-80% CAPEX) от ПАО «ГМК «Норильский никель» (50,01%), ХК «Интеррос» (~36,7%) и китайского фонда Noru Investments (13,3%), а также заёмное финансирование (\$300-500 млн) и государственную поддержку части внешней инфраструктуры.

Таблица 3 - Производственные показатели и объём выпуска продукции

Показатель	Единица измерения	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Переработка руды	млн. тонн	6,5	9	10	10,5	10,8	11	11
Выпуск меди в концентрате	тыс. тон	35	55	65	68	70	71	72
Выпуск золота в концентрате	тыс. унций	120	200	230	240	245	250	255
Выпуск железа в концентрате	млн. тонн	0,8	1,5	1,8	1,9	2	2	2,1
Содержание CU в руде (среднее)	%	0,65	0,68	0,67	0,65	0,64	0,63	0,62
Содержание СА в руде (среднее)	г/г	0,70	0,72	0,71	0,70	0,69	0,68	0,67

Источник: «Норникель»: инфраструктура Быстринского ГОКа в Забайкалье позволит привлекать инвесторов [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4308213> (дата обращения 22.11.2025 г.) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Представленная таблица финансовых показателей Быстринского ГОКа за период 2019-2025 годов убедительно демонстрирует исключительную экономическую эффективность и высокую инвестиционную привлекательность проекта.

Операционные издержки (ОРЕХ) на Быстринском ГОКе характеризуются высокой эффективностью благодаря комплексному характеру руды и современным технологиям.

Таблица 4 - Структура операционных затрат (ОРЕХ) и их динамика

Категория ОРЕХ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Горные работы	42	63	70	74	77	81	84
Обогащение	36	54	60	63	66	69	72
Энергопотребление	14	22	24	25	26	27	29
Транспортные расходы	10	15	16	17	18	19	20
Фонд оплаты труда	10	15	16	17	18	19	20
Прочие расходы	8	11	14	14	15	15	15
ИТОГО ОРЕХ	120	180	200	210	220	230	240

Источник: АО «БЫСТРИНСКАЯ ГОРНАЯ КОМПАНИЯ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4100002351_ao-bystrinskaya-gornaya-kompaniya (дата обращения 29.11.2025 г.) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Удельные операционные затраты (ОРЕХ/тонна руды):

- 2019: \$120 млн / 6,5 млн т = \$18,46/тонна
- 2022: \$210 млн / 10,5 млн т = \$20/тонна
- 2025 (прогноз): \$240 млн / 11,0 млн т = \$21,82/тонна

Небольшой рост удельных затрат может быть связан с инфляцией и увеличением расстояния транспортировки руды по мере углубления карьера.

Таблица 5 - Денежные затраты на добычу, переработку для меди

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Общие операционные затраты (ОРЕХ)	120	180	200	210	220	230	240
Выручка от попутных продуктов	280	540	630	610	620	630	640
Выручка от золота	210	360	450	430	440	450	460
Выручка от железа	70	180	180	180	180	180	180
Чистые операционные затраты (ОРЕХ - Попутные)	-160	-360	-430	-400	-400	-400	-400
Выпуск меди (млн. фунтов)	77	121	143	150	154	157	159
Cash Cost C1 (\$/фунт Cu)	-2,08	-3,98	-3,01	-2,67	-2,60	-2,55	-2,51

Источник: АО «БЫСТРИНСКАЯ ГОРНАЯ КОМПАНИЯ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4100002351_ao-bystrinskaya-gornaya-kompaniya (дата обращения 29.11.2025 г.) - Загл. с экрана. - Яз. рус

Отрицательный Cash Cost C1 является признаком выдающейся экономической эффективности, означая, что выручка от попутных продуктов значительно превышает все операционные затраты, делая производство меди фактически «бесплатным» и даже прибыльным на операционном уровне.

Таблица 6 - Финансовые показатели Быстринского ГОКа (млн \$)

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка	576	950	1114	1166	1201	1218	1245
Операционные затраты (ОРЕХ)	120	180	200	210	220	230	240
ЕБИТДА	456	770	914	956	981	988	1005
Рентабельность по ЕБИТДА	79,2%	81,1%	82%	82%	81,7%	81,1%	80,7%
Амортизация	80	100	110	150	120	125	130
ЕБИТ	376	670	804	841	861	863	875
Процентные расходы	20	25	20	15	10	5	0
Прибыль до налогов (ЕВТ)	356	645	784	826	851	858	875
Налог на прибыль (20%)	81,2	129	156,8	165,2	170,2	171,6	175
Чистая прибыль	284,8	516	627,2	660,8	680,8	686,4	700
Чистый денежный поток (NPV)	364,8	616	737,2	775,8	800,8	811,4	830

Источник: АО «БЫСТРИНСКАЯ ГОРНАЯ КОМПАНИЯ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4100002351_ao-bystrinskaya-gornaya-kompaniya (дата обращения 29.11.2025 г.) - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Финансово-экономические показатели Быстринского ГОКа демонстрируют высокую инвестиционную привлекательность: годовой объём добычи ~15 млн тонн руды, чистая прибыль ~10 млрд рублей, налоговые отчисления ~5 млрд рублей. Проект окупился за 2,5-3 года с момента запуска, а внутренняя норма доходности (IRR) составила около 20%, что подтверждает его высокую инвестиционную привлекательность. Для «Норникеля» проект принес расширение продуктового портфеля (медь, золото, серебро, молибден), повышение операционной эффективности, консолидацию лидерских позиций, устойчивость поставок и укрепление социальной ответственности. Для государства – увеличение налоговых поступлений, стимулирование региональной экономики, обеспечение энергетической и сырьевой безопасности, экологические выгоды и научно-технический прогресс.

Несмотря на успешную реализацию, проект Быстринского ГОКа столкнулся с рядом сдерживающих факторов и рисков:

- институциональные и регуляторные факторы: изменчивость налогового режима (введение «разовых» мер, экспортных пошлин), сложность управления совместной инфраструктурой (разделение ответственности за ж/д ветку между РЖД, государством и «Норникелем»);

- логистические и инфраструктурные ограничения: дефицит пропускной способности Восточного полигона РЖД, энергетические лимиты Забайкальского края;

- технологические факторы и «санкционный фильтр»: зависимость от импортного оборудования (Metso Outotec, Caterpillar, Komatsu), удлинение логистических цепочек, риск технологического отставания, трудности импортозамещения реагентов;

- социально-экономические и кадровые факторы: дефицит квалифицированных кадров в Забайкалье, высокая доля вахтового персонала, инфляция издержек.

Заключение. ПАО «ГМК «Норильский никель», являясь мировым лидером в производстве никеля и палладия, оперирует в экстремальных

климатических условиях, что предопределяет высокую капиталоемкость и потребность в развитой инфраструктуре. Необходимость ГЧП для Быстринского ГОК была обусловлена четырьмя критическими факторами: преодоление «инфраструктурного тупика» (полное отсутствие транспортной и энергетической доступности в Забайкальском крае), снижение рисков Greenfield-проекта (высокие капитальные затраты, длительный инвестиционный цикл, участие государства как гаранта стабильности), мультипликативный эффект и социально-экономическое развитие региона (ГОК как «якорное» предприятие, налоговые поступления), а также синхронизация интересов в рамках «Восточного вектора» (экспорт в Китай, геополитические интересы).

Проект Быстринского ГОК, стоимостью более 1,5 млрд долларов США, был реализован как комплексное ГЧП, включающее институционально-правовые, финансовые, инфраструктурные, операционные и сбытовые условия. Государство (через Инвестиционный фонд РФ) профинансировало около 25% стоимости железнодорожной ветки «Борзя – Газимурский Завод», а «Норникель» – остальные 75% и 100% затрат на сам ГОК и энергетическую инфраструктуру. Участие китайского инвестора Noru Investments обеспечило стратегическое партнёрство и гарантированный сбыт продукции на рынок КНР.

Практическая значимость работы состоит в разработке конкретных рекомендаций для ПАО «ГМК «Норильский никель» по совершенствованию управления ГЧП-проектами. Внедрение предложенных мер, основанных на опыте Быстринского ГОКа, позволит компании:

- оптимизировать затраты и сроки реализации проектов (снижение CapEx на 5-10%, сокращение сроков на 10-15%);
- снизить риски (уменьшение ожидаемых потерь от ГЧП-рисков на 10-15%, снижение вероятности «черных лебедей» до 5%);
- улучшить репутационный капитал и социальную лицензию на деятельность (снижение негативных информационных рисков на 20-25%);

- укрепить конкурентные преимущества (увеличение NPV проектов на 5-10%, повышение IRR на 1-2 п.п.);
- обеспечить прямую экономию на инфраструктурных инвестициях (30-45 млн долл. США на крупном элементе), сократить административные и юридические расходы (5-10%), предотвратить штрафы и пени (15-20%), оптимизировать логистические затраты (0.5-1%) и расходы на рекрутинг (5-10%);
- ускорить реализацию проектов за счет сокращения времени на согласования (20-25%) и подготовку документов (20-25%);
- укрепить социальную лицензию, повысить доверие местного населения (на 10-15%) и улучшить ESG-показатели (снижение процентной ставки по «зеленым» кредитам на 0.1-0.2 п.п.);
- способствовать развитию регионов присутствия и человеческого капитала (увеличение доли местного населения среди сотрудников на 5-10%, снижение текучести кадров на 2-3 п.п., повышение квалификации сотрудников на 20-30%).

Проект ГЧП Быстринского ГОК является ярким примером успешной реализации масштабной промышленной инициативы в сложных условиях, демонстрируя высокую экономическую эффективность и значительный вклад в развитие как ПАО «ГМК «Норильский никель», так и Забайкальского края и страны в целом. Он показал, что ГЧП – это не просто договор, а комплекс взаимовыгодных соглашений и обязательств, охватывающих все аспекты жизненного цикла проекта, от финансирования до социальных и экологических стандартов.