

**УТВЕРЖДЕНА**

Советом директоров АО «КСК»  
Протокол № 40  
от 17 декабря 2014 года

**УТВЕРЖДЕНА с изменениями**

Советом директоров АО «КСК»  
Протокол № 67  
от 08 февраля 2019 года



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ  
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА  
«КУОРТЫ СЕВЕРНОГО КАВКАЗА»  
НА ПЕРИОД ДО 2025 ГОДА**

Москва, 2019 год

## Оглавление

Глоссарий .....	3
1. Международный опыт развития туризма .....	5
2. Современное состояние горнолыжного туризма в России .....	10
3. Туристический кластер на территории СКФО .....	14
4. АО «КСК» - управляющая компания туристического кластера .....	17
5. Миссия, цель, задачи и функции АО «КСК» .....	19
6. Анализ Проекта и риски.....	22
7. «Эталонный курорт» как точка роста проекта.....	30
8. Порядок и объемы финансирования АО «КСК».....	33
9. Этапы реализации Проекта.....	36
10. Фазы реализации проекта развития курорта.....	38
11. Сценарии реализации Проекта.....	42
11.1. Базовый сценарий.....	44
11.2. Оптимистический сценарий.....	57
11.3. Консервативный сценарий .....	60
12. Эксплуатация курортов. Выход на безубыточность. ....	66
13. Оптимизация операционной деятельности АО «КСК» .....	72
14. Инициативы АО «КСК» .....	75
14.1. Развитие производственного потенциала СКФО.....	75
14.2. Развитие кадрового потенциала СКФО .....	76
14.3. Популяризация горнолыжного туризма в СКФО .....	78

## Глоссарий

Сокращение/термин	Значение
СКФО	Северо-Кавказский федеральный округ
116-ФЗ	Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»
ОЭЗ	Особая экономическая зона
АО «КСК» или Общество	Акционерное общество «Курорты Северного Кавказа»
Туристический кластер	Туристический кластер в Северо-Кавказском федеральном округе
Проект	Проект создания туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе
ВТРК	Всесезонный туристско-рекреационный комплекс
Стратегия	Стратегия развития акционерного общества «Курорты Северного Кавказа»
Частный инвестор	Индивидуальный предприниматель или коммерческая организация, планирующие заключить с органами управления ОЭЗ соглашение об осуществлении туристско- рекреационной деятельности и получить статус резидента ОЭЗ либо заключившие с органами управления ОЭЗ соглашение об осуществлении туристско-рекреационной деятельности и получившие статус резидента ОЭЗ либо осуществляющие деятельность на территории ОЭЗ без получения статуса резидента ОЭЗ
Частные инвестиции	Средства частных инвесторов, направляемые на создание объектов инфраструктуры на территории ОЭЗ
Бюджетные инвестиции	Средства федерального бюджета, направляемые на создание объектов инфраструктуры на территории ОЭЗ



## Международный опыт развития туризма

## 1. Международный опыт развития туризма

Туризм является одной из наиболее значимых и важных отраслей мировой экономики, развитие которой обеспечивает баланс различных интересов общества. Туристская индустрия оказывает значительное влияние на такие ключевые отрасли экономики как транспорт, связь, строительство и сельское хозяйство, способствует развитию социально-экономической сферы, улучшению условий для жизни, сохранению и развитию культурного потенциала, расширяет возможности для самореализации населения, улучшает общий имидж территории, то есть выступает локомотивом социально экономического развития.

В ряде иностранных государств, сделавших ставку на развитие туризма, например, Мексике, Турции, Египте, Австрии или Франции деятельность по развитию туризма преследовала в первую очередь экономические и социальные цели и базировалась на следующих принципах:

создание и использование единой национальной стратегии развития туризма;

применение эффективных механизмов государственно-частного партнёрства для строительства первой очереди объектов инфраструктуры;

соразмерное развитие необходимой инфраструктуры с ростом туристского потока;

диверсификация туристских продуктов (равномерная загрузка в течение года);

сохранение экосистемы для будущих поколений.

Во всех приведённых странах государство выступало на начальном этапе в роли основного координационного центра и оказало частному сектору существенную поддержку в развитии туризма по целому ряду направлений.

В ряде случаев государство концентрировало рычаги регулирования деятельности по развитию туризма в руках специально создаваемых для этих целей структур (например, FONATUR в Мексике). Созданные структуры с государственным финансированием несли ответственность за реализацию проектов, привлечение и поддержку местных и иностранных инвесторов, а также применение механизмов поддержки и финансирования проектов.

Государственные инвестиции направлялись на развитие инфраструктуры (транспортной, инженерной, горнолыжной и т.д.), строительство первых очередей коллективных средств размещения (что было необходимо для демонстрации потенциальным частным инвесторам стабильного денежного потока),

продвижение услуг, развитие учебных программ для нужд туризма, а также восстановление, реставрацию и подготовку для комфортного посещения туристами памятников истории и архитектуры.

Среди мер по привлечению частных инвесторов наиболее популярными стали:

предоставление земельных участков на выгодных условиях;

предоставление налоговых льгот;

предоставление долгосрочных кредитов с низкой процентной ставкой либо субсидирование процентных ставок по привлекаемым кредитам;

осуществление административной поддержки на всех этапах развития проектов.

В рамках программы развития туризма в Мексике государством в первую очередь было профинансировано строительство инфраструктуры будущих курортов за счет средств федерального и региональных бюджетов. План реализации проекта был рассчитан на 30 лет.

В Турции ключевую роль в развитии туризма сыграло Министерство культуры и туризма, которое получило больше полномочий в сферах определения районов для развития туризма, распоряжения недвижимым имуществом на территории специальных экономических зон, а также разработки и утверждения перспективных планов развития этих территорий. Проект был реализован за 30 лет.

В Египте принятые государственные меры законодательного и налогового стимулирования позволили существенно ускорить темпы развития экономики туризма. В ходе реализации первого пятилетнего плана государственной поддержки развития транспортной и инженерной инфраструктуры государственные инвестиции были направлены на строительство основных дорог и прокладку линий электропередач в районы курортного развития. Общий срок реализации проекта составил 27 лет.

В плане развития горнолыжного туризма в европейских странах наиболее интересными представляются опыт Австрии и Франции.

Развитие горнолыжной индустрии в Австрии началось в 1950 году с началом инвестирования в создание горнолыжных комплексов на фоне быстрого роста внешнеторгового баланса и дефицита государственного бюджета.

Опыт Австрии демонстрирует следующие основные факторы успеха:

развитие горнолыжного туризма было признано стратегическим государственным приоритетом и осуществлялось на государственном уровне;

ответственность за развитие горнолыжных комплексов была возложена на федеральные земли. Статус собственности федеральных земель помог избежать соперничества между горнолыжными комплексами при сохранении конкуренции между федеральными землями, что положительным образом повлияло на отрасль в целом;

инфраструктура горнолыжных районов постоянно совершенствовалась;

для продвижения горнолыжного туризма внутри страны и за рубежом была принята эффективная стратегия рекламы.

Срок развития горнолыжной индустрии в Австрии составил порядка 30 лет.

Франция после Второй мировой войны значительно уступала своим соседям по альпийскому региону в количестве и качестве оборудованных горнолыжных курортов (станций).

В 1964 году Правительством Франции был разработан «План Снег», и образован Межминистерский комитет по освоению горных территорий (CIAM, фр.). Основной задачей комитета являлось оказание помощи муниципалитетам, заинтересованным в развитии зимних видов туризма.

Следующим шагом стало принятие французским парламентом в 1982 году Закона «О горах», которым были определены следующие задачи:

сведение к минимуму демографического упадка;

защита и использование с выгодой природного богатства;

облегчение процесса получения разрешений на региональном уровне;

базирование развития на оптимальном использовании местных ресурсов – лесных, промышленных, ремесленных, энергетических – и на диверсификации (развлечения, туризм);

защита биологического и экологического равновесия;

правовое определение характера контрактных отношений между муниципалитетами или объединениями муниципалитетов и частным или частными партнерами (например, концессия на эксплуатацию канатных дорог на 18 лет);

контроль качества жилищной застройки и архитектуры.

Государственные меры стимулирования развития туризма были направлены на финансирование жилищного фонда и строительство дорог, а также другой подводящей инфраструктуры.

Важным элементом французского опыта являются выработанные ведущими французскими проектными и архитектурными организациями принципы круглогодичного обустройства горных курортов, обеспечивающие гармоничное взаимодействие зон горнолыжного катания и различных летних программ развлечений.

Общий срок реализации программы развития горнолыжного туризма составил около 30 лет, и на сегодня Франция является мировым лидером в организации крупных объединенных зон катания: 3 Долины (Куршевель, Мерибель, Валь Торанс и Ле Менюир), Эспас Килли (Валь д'Изер и Тинь), Парадиски (Лез Арк и Ла Планы), и горнолыжном туризме в целом.

С учётом изложенного, срок полноценного успешного развития масштабных инфраструктурных бизнес-проектов в туристской отрасли в мире составил не менее 30 лет.

Анализ международного опыта также позволяет сделать следующие практические выводы, критически важные для успешной реализации проекта развития туристического кластера на территории СКФО:

1. Важным элементом стратегии развития туризма является **СОЗДАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ** и концентрация рычагов управления деятельностью по развитию туризма в одних руках;
2. На первом этапе развития туризма **НЕОБХОДИМА АКТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА ГОСУДАРСТВА**, заключающаяся в создании и развитии системы льгот и преференций различного характера для инвесторов и местного населения;
3. Также на первом этапе развития туризма **НЕОБХОДИМО СОЗДАНИЕ** за счёт средств государства **ТОЧЕК РОСТА**, играющих ключевую роль в обеспечении достаточного первоначального туристского потока на курорты и, соответственно, инвестиционной привлекательности объектов туристской отрасли.





## Современное состояние горнолыжного туризма в России

## 2. Современное состояние горнолыжного туризма в России

Современная горнолыжная география России является достаточно обширной – от Калининграда до Камчатки и от Кольского полуострова до Северного Кавказа. Зоны для катания на горных лыжах распределены неравномерно и в основном сконцентрированы в областях с большим количеством населения.

Большинство российских горнолыжных комплексов представляют собой территории с небольшим перепадом высот, короткими трассами, отсутствием необходимой инфраструктуры. Вследствие указанных характеристик они не способны привлечь ни опытных лыжников/сноубордистов, ни туристов из населенных пунктов, не находящихся в непосредственной близости от них.

Кроме того, такие комплексы не в состоянии выдержать конкуренцию на международном уровне. Это также связано с тем, что протяженность трасс многих из них не соответствует признанным международным требованиям – не менее 1 км. По данным Федерации горнолыжного спорта и сноуборда России, трассы длиной свыше 1 км составляют около 6,7% от общего количества российских горнолыжных трасс.

В последние годы горнолыжный туризм в Российской Федерации активно развивается. По состоянию на 2017 год, на территории РФ функционируют не менее 300 горнолыжных комплексов и баз с различным уровнем инфраструктуры. Общее количество горнолыжных трасс на российских горнолыжных комплексах составляет не менее 1 400 общей протяженностью более 1 тыс. км, а общее количество канатных дорог – около 800.

Большинство горнолыжных комплексов располагает устаревшей инфраструктурой, не отвечающей потребностям современного туриста, и только 16% имеют в своём распоряжении 5 и более подъемников<sup>1</sup>. Данный показатель значительно уступает абсолютным лидерам отрасли – Австрии и Франции: 78% и 72% соответственно.

В расчёте на 1 миллион населения страны по количеству горнолыжных комплексов, располагающих 5 и более подъёмниками, Россия также не способна конкурировать с развитыми странами. Её показатель составляет 0,4, показатель США – 1,1, Франции – 3,5 и Австрии – 23,3.

---

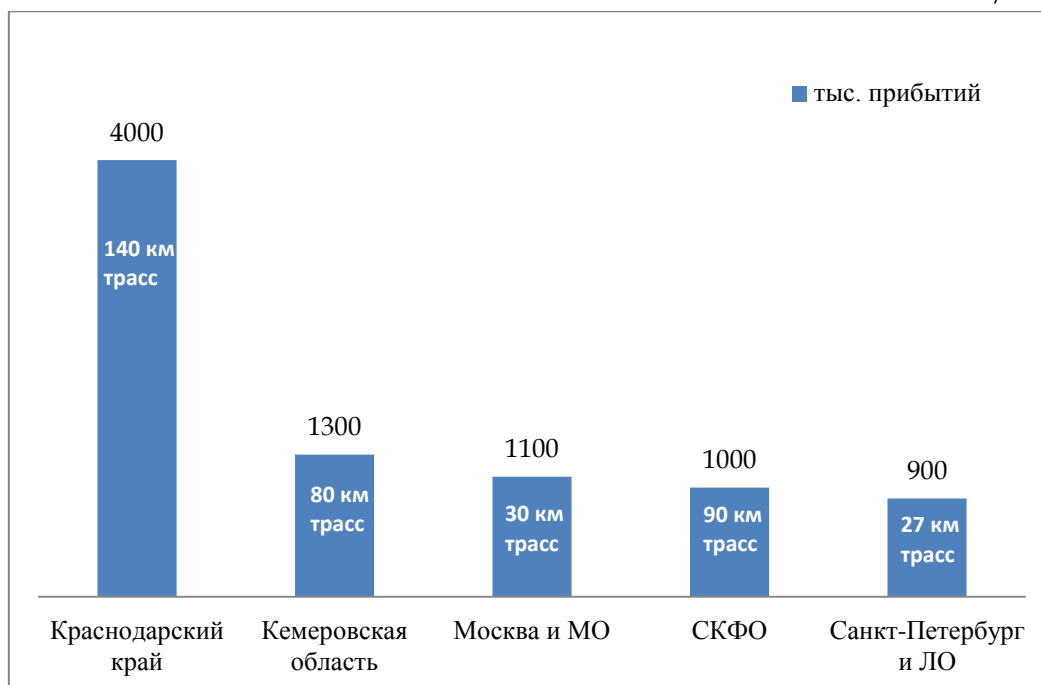
<sup>1</sup> Горнолыжные комплексы, обладающие 5 и более подъёмниками, считаются в международной практике крупными.

Степень развитости горнолыжной инфраструктуры оказывает закономерное влияние на количество вовлечённых в данный вид туризма жителей страны. В Австрии, располагающей наибольшим количеством крупных горнолыжных комплексов, горными лыжами и сноубордом увлекается 36% населения страны. Во Франции данный показатель составляет 13%, в США – 8% и в России – всего порядка 3%.

В 2014 году существенный импульс к развитию горнолыжного туризма и продвижению горных лыж и сноуборда в России сыграли XXII Зимние Олимпийские игры в Сочи, после проведения которых в распоряжении туристов оказались современные горнолыжные комплексы (Роза Хутор, Горки Город, ГТЦ «Газпром»), способные конкурировать с предложением стран Альпийского региона. Они были построены в сжатые сроки при активной поддержке государства силами частных компаний и компаний с государственным участием, в первый же год эксплуатации продемонстрировали всплеск популярности данного направления как у российских, так и у иностранных туристов, и, по статистике за 2015 – 2017 годы, стабильно занимают первое место в рейтинге российских горнолыжных комплексов по количеству туристских прибытий (рисунок 1).

#### ТОП-5 регионов РФ по посещаемости ГЛК в 2017 году (туристских прибытий)

Рисунок 1



Четвертую позицию в указанном рейтинге занял Северо-Кавказский федеральный округ. Данный результат стал возможен во многом благодаря реализации акционерным обществом «Курорты Северного Кавказа» масштабного

проекта по созданию туристического кластера. В настоящее время в составе формируемого кластера функционируют первая очередь ВТРК «Архыз» на территории Карачаево-Черкесской Республики и действующий с 1970-х годов XX века ВТРК «Эльбрус» на территории Кабардино-Балкарской Республики. Оба проекта демонстрируют стабильно растущий туристский поток и, более того, являются драйверами экономического роста своих регионов. Также в сезоне 2017/18 гг. сдана в эксплуатацию первая очередь ВТРК «Ведучи» на территории Чеченской Республики.

По оценкам аналитиков, при распространении положительного опыта развития горных территорий, применённого в Красной поляне и на Северном Кавказе, на другие регионы России, перспективные с точки зрения развития горнолыжного туризма, существующий объём катающихся на горных лыжах и сноуборде граждан России в 3% (4,2 млн. чел.) будет иметь склонность к стабильному росту и к 2030 году может достичь показателя 8% (11,2 млн чел.).

С учетом изложенного можно сделать вывод об актуальной и обоснованной необходимости активизации деятельности по созданию конкурентоспособного рынка горнолыжного туризма в Российской Федерации и, в частности, дальнейшему развитию туристического кластера на территории Северо-Кавказского федерального округа.



## Туристический кластер на территории СКФО

### **3. Туристический кластер на территории СКФО**

Туристический кластер на территории Северо-Кавказского федерального округа создан во второй половине 2010 года.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 14 октября 2010 года № 833 «О создании туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» и дополняющими его нормативными актами в его состав включены 5 туристско-рекреационных особых экономических зон (далее – ОЭЗ), предусматривающих создание 6 курортных зон: 5 всесезонных туристско-рекреационных комплексов и 1 прибрежный кластер:

1. ОЭЗ на территории Зеленчукского и Урупского муниципальных районов Карачаево-Черкесской Республики (ВТРК «Архыз»);
2. ОЭЗ на территории Эльбрусского и Зольского районов Кабардино-Балкарской Республики (ВТРК «Эльбрус»);
3. ОЭЗ на территории Итум-Калинского муниципального района Чеченской Республики (ВТРК «Ведучи»);
4. ОЭЗ на территории Джейрахского и Сунженского муниципальных районов Республики Ингушетия (ВТРК «Армхи» и «Цори»);
5. ОЭЗ на территории муниципальных образований «Хунзахский район», «Дербентский район», «Карабудахкентский район», «Каякентский район» и «Магарамкентский район» Республики Дагестан (ВТРК «Матлас», Каспийский прибрежный кластер).

Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 309, утверждена государственная программа Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года, содержащая подпрограмму «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» со следующими целевыми показателями к 2025 году:

1. Протяженность введенных в эксплуатацию горнолыжных трасс на территории курортов туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе – 82 км.
2. Объем вложений, направленных резидентами на создание инвестиционных объектов туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе – 42,6 млрд рублей;
3. Количество рабочих мест, созданных резидентами на территории особых экономических зон в составе туристического кластера

в Северо-Кавказском федеральном округе, накопленным итогом:  
4 793 места;

4. Объем выручки от продажи продукции, товаров, услуг за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и (или) сумма доходов, полученных резидентами особых экономических зон в составе туристического кластера в составе Северо-Кавказского федерального округа – 18 млрд рублей.



**АО «КСК» - управляющая компания туристического кластера**



#### **4. АО «КСК» - управляющая компания туристического кластера**

С целью создания единого центра управления проектом развития туристического кластера на территории СКФО (далее – Проект) создано акционерное общество «Курорты Северного Кавказа» (далее – АО «КСК», Общество).

АО «КСК» создано на основании постановления Правительства Российской Федерации от 14 октября 2010 года № 833 «О создании туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе». В соответствии с Федеральным законом от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации», а также соглашениями об управлении ОЭЗ, на АО «КСК» возложены функции управляющей компании туристического кластера.

Основным акционером Общества выступает Российская Федерация, доля которой в начале 2019 года составляет 98,9% и растет по итогам ежегодной процедуры докапитализации Общества.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2017 года № 1190 «Об осуществлении от имени Российской Федерации прав акционера акционерного общества «Курорты Северного Кавказа» правами акционера Общества от лица государства наделено Министерство Российской Федерации по делам Северного Кавказа (далее – Минкавказ России).

Миноритарными акционерами Общества являются государственная корпорация развития «ВЭБ РФ» (0,94%) и публичное акционерное общество «Сбербанк России» (0,16%).

В целях выполнения задач, поставленных Правительством Российской Федерации, в АО «КСК» сформированы организационная структура, механизмы внутреннего управления и кадрового обеспечения, определен механизм финансирования, развивается сотрудничество с российским и международным профессиональным сообществом, а также взаимодействие с органами государственной власти федерального и регионального уровней, принимающими участие в реализации Проекта.

Управление АО «КСК» осуществляется в соответствии с передовыми корпоративными стандартами. Органами управления компании являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление и Генеральный директор.



## Миссия, цель, задачи и функции АО «КСК»

## **5. Миссия, цель, задачи и функции АО «КСК»**

Миссия АО «КСК» как управляющей компании заключается в содействии социально-экономическому развитию Северо-Кавказского федерального округа за счёт эффективного управления особыми экономическими зонами, основанного на принципах рационального использования природных ресурсов, экономической эффективности, популяризации туризма и здорового образа жизни.

Целью деятельности АО «КСК» является реализация на территории Северо-Кавказского федерального округа комплексного инфраструктурного бизнес-проекта, направленного на создание и развитие конкурентоспособных всесезонных туристско-рекреационных комплексов в составе туристического кластера.

Подход к достижению указанной цели определяет следующие задачи, стоящие перед Обществом:

создание<sup>2</sup> и надлежащая эксплуатация инфраструктуры, необходимой для функционирования ОЭЗ, входящих в состав туристического кластера;

привлечение международного опыта создания горнолыжной и иной инфраструктуры и интеграция передовых технологий;

оптимизация государственного участия в Проекте за счёт увеличения объёма привлекаемых внебюджетных инвестиций и вывода курортов на рентабельный уровень функционирования;

продвижение Проекта во внутреннем и внешнем информационных пространствах и формирование позитивной среды в регионах реализации Проекта.

В соответствии со статьей 8.1 № 116-ФЗ АО «КСК» в качестве управляющей компании Проекта осуществляет следующие функции:

обеспечивает строительство объектов инфраструктуры ОЭЗ и иных объектов, предназначенных для обеспечения функционирования ОЭЗ, в соответствии с соглашениями о создании ОЭЗ;

обеспечивает функционирование объектов инфраструктуры ОЭЗ и иных объектов, предназначенных для обеспечения функционирования ОЭЗ;

привлекает резидентов и иных инвесторов в ОЭЗ, в том числе для осуществления деятельности по созданию объектов инфраструктуры ОЭЗ;

---

<sup>2</sup> Здесь и далее по тексту создание (строительство) акционерным обществом «Курорты Северного Кавказа» объектов инфраструктуры подразумевает привлечение подрядных организаций для строительства указанных объектов.

разрабатывает проекты планировки территории ОЭЗ<sup>3</sup> и представляет их на утверждение в Минкавказ России в соответствии с законодательством Российской Федерации;

осуществляет иные предусмотренные законодательством Российской Федерации и соглашениями об управлении ОЭЗ функции.

Горизонт стратегического планирования определён Обществом до 2025 года в соответствии с горизонтом планирования государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа».

---

<sup>3</sup> Здесь и далее по тексту разработка акционерным обществом «Курорты Северного Кавказа» проектов планировки территории подразумевает привлечение подрядных организаций для выполнения указанных работ.



## Анализ Проекта и риски

## 6. Анализ Проекта и риски

В целях систематизации информации о Проекте проведен анализ его сильных и слабых сторон, возможностях и угроз внешней среды, а также сопутствующих рисков (таблица 1).

Таблица 1

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Географическое положение курортов	Недостаточный уровень развития туристической инфраструктуры, транспортной и инженерной доступности региона
Возможность централизованного развития курортов	Недостаточный уровень предоставляемого сервиса
Всесезонность и многопрофильность курортов	Недостаточный уровень продвижения туризма
Наличие уникального культурного и исторического наследия	Недостаточный уровень обеспечения безопасности туристов
Популярность отдельных курортов туристического кластера	
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Государственная поддержка Проекта	Низкий уровень социальной и бюджетной обеспеченности региона
Благополучная экологическая ситуация	Риски возникновения чрезвычайных ситуаций природного характера
Доступность трудовых ресурсов	Локальные проблемы развития отрасли
Активное развитие спорта и популяризация здорового образа жизни в масштабах страны	Наличие теневого туристического сектора
<b>Риски</b>	
Регуляторные и политические риски	Строительные риски
Риски возникновения форс-мажора	Финансовые риски
Коммерческие риски	Земельно-имущественные риски
Операционно-эксплуатационные риски	

### Сильные стороны

Географическое положение курортов – курорты туристического кластера располагаются в удобной транспортной доступности к ключевым регионам России и занимают выгодное положение на пересечении Европы и Азии, что значительно расширяет возможности формирования достаточного уровня спроса на объекты туристического кластера.

Возможность централизованного развития курортов в виде единого туристического кластера силами одной управляющей компании за счёт синхронизации процессов управления и планирования – данный подход повышает эффективность развития ВТРК и их функционирования и способствует сокращению внутренней конкуренции между курортами с помощью определения взаимного позиционирования и целевых клиентских сегментов для каждого курорта, а также единой концепции продвижения туристического кластера во внешнем и внутреннем информационных пространствах.

Всесезонность и многопрофильность курортов – большинство курортов, включённых в состав туристического кластера, ориентированы на развитие разнообразных зимних и летних видов туризма и смогут круглогодично привлекать туристов различных возрастных категорий, социального и семейного статуса.

Наличие уникального культурного и исторического наследия – Северный Кавказ является регионом, уникальным по разнообразию естественно-географических и климатических условий, а также по этническому составу населения. Древние памятники, самобытная социальная культура и история горцев, их обычаи, традиции гостеприимства, ремёсла, архитектура, национальная кухня, одежда, традиционные праздники могут и должны стать неотъемлемой составляющей индустрии отдыха на Кавказе и, в совокупности с создаваемой инфраструктурой, основой формирования туристского потока.

Популярность отдельных курортов туристического кластера – горнолыжный комплекс в Приэльбрусье функционирует с 1970-х годов и давно является известным центром притяжения туристов со всего мира. Так, в 2018 году количество туристских прибытий на ВТРК «Эльбрус» составило более 350 000<sup>4</sup>, а на функционирующий с 2013 года и набирающий популярность ВТРК «Архыз» – уже более 280 000<sup>5</sup>.

### **Слабые стороны**

Недостаточный уровень развития туристской инфраструктуры, транспортной и инженерной доступности региона – основа существующей туристской инфраструктуры в СКФО была заложена в 70-х – 80-х годах прошлого века и с тех пор значительным изменениям не подвергалась. Поэтому в настоящее время наблюдается недостаточное качество и разнообразие коллективных средств размещения и туристских продуктов, низкий уровень благоустройства рекреационных зон и ландшафтной подготовки рекреационных объектов, что

---

<sup>4</sup> Статистические данные АО «Курорт Эльбрус».

<sup>5</sup> Статистические данные АО «КСК».

усугубляется отсутствием в России обязательного к применению механизма классификации коллективных средств размещения.

Существующие в регионе инженерная и транспортная инфраструктура, равно как и туристская, в основном не подвергались серьёзной модернизации со времён существования СССР. На территории большинства субъектов СКФО располагаются аэропорты, тем не менее, масштабной реконструкции в последние годы был подвержен только один – Международный аэропорт «Минеральные Воды», который в настоящее время обеспечивает основной туристский поток на Северный Кавказ.

Недостаточный уровень предоставляемого сервиса – недостаточное внимание к качеству сервиса исторически является характерной чертой сферы обслуживания в масштабах всей страны. При этом существует тенденция переориентации квалифицированных кадров в пользу наиболее развитых субъектов Российской Федерации, что обусловлено, прежде всего, низким уровнем заработной платы и отсутствием прозрачного карьерного пути на Северном Кавказе.

Недостаточный уровень продвижения туризма – с учётом событий, происходивших на Северном Кавказе после распада СССР, у региона сложился достаточно негативный имидж. В последние годы точно уделяется внимание позиционированию отдельных направлений и курортов Северного Кавказа, тем не менее, в масштабах всего региона подобная работа проводится в недостаточном объёме.

Недостаточный уровень обеспечения безопасности туристов – Кавказские горы относятся к категории молодых и в силу большого количества острых углов, резких выступов, ломаных линий характеризуются опасностью схода снежных лавин, оползней и селевых потоков. В этой связи представляется недостаточным покрытие территорий ВТРК сетью постов МЧС России, в том числе служб мониторинга природных катастроф и оповещения населения.

### **Возможности**

Государственная поддержка Проекта – с целью эффективного управления Проектом образованы туристско-рекреационные особые экономические зоны, разработаны механизмы предоставления налоговых преференций, субсидий резидентам ОЭЗ на возмещение затрат по уплате процентов по кредитным договорам, а также государственных гарантий потенциальным инвесторам. Весь комплекс указанных мер является серьёзным драйвером привлечения инвестиций в Проект и развития туристического кластера в целом.



Благополучная экологическая ситуация – благодаря незначительному количеству крупных промышленных предприятий в регионе, экономика СКФО оказывает сравнительно небольшой ущерб окружающей среде. В целом в субъектах РФ, вошедших в состав туристического кластера, сегодня наблюдается одна из наиболее благоприятных экологических ситуаций в масштабах всей страны.

Доступность трудовых ресурсов – регион реализации Проекта характеризуется самым высоким уровнем безработицы в России – 11%. Ежегодный прирост населения СКФО составляет порядка 100 тысяч человек и имеет склонность к росту<sup>6</sup>. Данные факторы свидетельствуют о возможности привлечения достаточного количества работников для обеспечения функционирования туристического кластера. Местное население также выражает готовность к трудоустройству на курорты.

Активное развитие спорта и популяризация здорового образа жизни в масштабах страны – проводимые и планируемые к проведению в России крупные российские и международные спортивные мероприятия, а также внедрение на федеральном уровне и популяризация комплексных программ здорового образа жизни в немалой степени способствуют повышению привлекательности курортов туристического кластера.

### **Угрозы**

Низкий уровень социальной и бюджетной обеспеченности региона – регионы Северного Кавказа исторически являются дотационными, при этом общий уровень дотационности бюджетов субъектов СКФО имеет склонность к увеличению. Как следствие, в регионах Северного Кавказа наблюдается острая нехватка детских садов, школ, поликлиник, больниц и иных объектов социальной инфраструктуры. Данный фактор не способствует росту инвестиционной привлекательности курортов.

Риски возникновения чрезвычайных ситуаций природного характера – как отмечалось, Северный Кавказ характеризуется достаточно высоким уровнем сейсмической опасности, а также опасности образования лавин, оползней, селевых потоков и наводнений. АО «КСК» принимает достаточные меры по предотвращению форс-мажорных ситуаций на курортах туристического кластера, тем не менее риск возникновения чрезвычайных ситуаций природного характера грозит нарушением сроков и увеличением затрат на строительство объектов, нарушением нормальной эксплуатации курортов и, как следствие, снижением лояльности туристов.

---

<sup>6</sup>Росстат, 2018 г.

Локальные проблемы развития туркластера – СКФО характеризуется достаточным количеством земельных участков, включённых в состав ОЭЗ, которые имеют непрозрачную структуру собственности и неурегулированные вопросы в области природоохранного законодательства.

Наличие теневого туристского сектора – курорты Северного Кавказа в настоящее время характеризуются достаточно высокой долей теневого сектора. Многие туристы игнорируют официальные коллективные средства размещения, что во многом обусловлено несоответствием среднего уровня дохода туристов предлагаемой средней стоимости аренды номера в коллективных средствах размещения, а также качеству номерного фонда. Способствовать усугублению данной ситуации может введение курортного сбора.

### **Риски**

Регуляторные и политические риски – включают события, связанные с возможностью изменения политической ситуации, условий ранее подписанных соглашений, проведения политики, направленной на ограничение инвестиций в Проект и прочие обстоятельства, в том числе санкции стран ЕС и США, включающие возможное эмбарго на поставку высокотехнологичного горнолыжного оборудования.

Подход к снижению рисков:

локализация производства высокотехнологичного оборудования, необходимого для обеспечения функционирования горнолыжных комплексов;

по остальным параметрам риск квалифицируется как внешний, управление которым лежит вне компетенции АО «КСК».

Риск возникновения форс-мажорных обстоятельств – включает различные стихийные бедствия (землетрясения, сход лавин и т. д.), военные действия, террористические акты, которые могут привести к длительному прекращению работы, потери прибыли и активов компании.

В случае наступления данного вида рисков деятельность курортов, входящих в туристический кластер, может быть приостановлена. Также в связи с возможными террористическими актами, помимо прекращения деятельности курортов может возникнуть долгосрочный коммерческий риск, выраженный в снижении туристского потока и, как следствие, выручки от эксплуатации. Таким образом, цели проекта не будут достигнуты в полном объеме.

Подход к снижению рисков:

тесное взаимодействие с правоохранительными органами и МЧС России;  
постоянный мониторинг ситуации;  
разработка плана по быстрому восстановлению деятельности предприятий;  
страхование имущества;  
разработка концепции обеспечения безопасности ВТРК, включенных в состав туристического кластера.

Коммерческие риски – включают совокупность событий, при которых ожидаемый доход от эксплуатации курортов будет ниже запланированного.

Подход к снижению рисков:

детальный анализ рынка;  
определение ценовых сегментов для каждого из курортов;  
эффективная стратегия по продвижению туристских продуктов на рынках;  
применение механизмов государственной поддержки;  
анализ программ развития туристско-рекреационного комплекса регионов и республик, входящих в состав СКФО, и их синхронизация с развитием туристического кластера;  
развитие и сохранение туристско-рекреационного потенциала: охрана окружающей среды, восстановление памятников культуры и т.д.

Земельно-имущественные риски – длительные сроки оформления земельно-имущественных отношений влияют на сроки создания ОЭЗ и могут привести к сдвигу сроков строительства.

Подход к снижению рисков:

формирование этапности Проекта, предусматривающей очередность создания и развития курортов.

Строительные риски – включают совокупность событий, влияющих на сроки строительства и/или ввода объектов в эксплуатацию. Также на данный вид рисков могут оказывать влияние финансовые риски, земельно-имущественные риски и риски форс-мажорных обстоятельств.

Подход к снижению рисков:

заключение долгосрочных контрактов с потенциальными поставщиками и подрядчиками на условиях, отвечающих интересам Общества;

внедрение контрольных процедур над использованием средств при проведении строительных работ;

создание системы мониторинга проведения строительных работ;

привлечение экспертных организаций к процедуре приёмки-передачи объектов капитального строительства.

Финансовые риски – включают отсутствие финансовых ресурсов, достаточных для строительства всех необходимых объектов инфраструктуры. Данный вид риска связан с тем, что объем финансирования, запрошенный из федерального бюджета, является фиксированным и не защищен от инфляции и изменений курсов валют (большая часть оборудования, требуемого для Проекта, производится в странах ЕС).

Подход к снижению рисков:

возможность своевременного проведения докапитализации АО «КСК» и получения денежных средств на развитие Проекта в полном объеме;

своевременное формирование бюджетных заявок;

своевременное включение объектов капитального строительства в федеральную адресную инвестиционную программу;

участие в государственных программах Российской Федерации;

использование рыночных механизмов финансирования, включая концессии, финансовый лизинг, как прямой, так и обратный, выпуск облигаций и других.

Операционно-эксплуатационные риски – связаны с обеспеченностью ресурсами для ведения бизнеса и их стоимостью. Недостаток человеческих ресурсов может оказать влияние на достижение целей Проекта и возможность получения доходов.

Подход к снижению рисков:

использование международного опыта при разработке мастер-планов, проектировании и эксплуатации курортов;

разработка механизмов привлечения квалифицированных кадров;

взаимодействие с профильными ведомствами.

Определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны Проекта дают основание сделать выводы о наличии потенциала его развития при устранении слабых сторон, использовании возможностей, учете угроз, и минимизации рисков.



## «Эталонный курорт» как точка роста проекта

## 7. «Эталонный курорт» как точка роста проекта

В состав туристического кластера включены как проекты «с нуля», так и действующие горнолыжные курорты, и АО «КСК» разделяет подходы к развитию каждой из указанных категорий рекреационных зон.

Так, при создании курорта «с нуля» Обществом проводится тщательный всесторонний анализ потенциала территории, а также разрабатывается концепция развития курорта, содержащая единый подход к освоению территории будущего всепогодного туристско-рекреационного комплекса.

При планировании развития действующего горнолыжного комплекса Обществом проводится масштабный комплексный технико-экономический анализ состояния рекреационной зоны на предмет выявления «узких» мест, планирования первоочередных мероприятий по модернизации существующих объектов инфраструктуры и созданию новых объектов, а также разрабатывается концепция дальнейшего развития и эксплуатации курорта.

Сохранение в надлежащем виде и своевременная модернизация существующих объектов горнолыжной и иной инфраструктуры действующего курорта является важным фактором эффективного расходования финансовых ресурсов, поскольку несвоевременное финансирование ремонтных работ приводит, как правило, к необратимым последствиям, требующим дополнительного финансирования капитального ремонта, а также влияет на качество предлагаемого туристского продукта.

Поддержание объектов инфраструктуры в надлежащем состоянии также позволяет сохранить и усилить конкурентоспособность курорта и, следовательно, сохранить и увеличить объем туристского потока.

Структура проектов туристического кластера на момент начала реализации Проекта представлена в таблице 2:

Таблица 2

	Проекты «с нуля»	Действующие курорты
ВТРК «Архыз»	*	
ВТРК «Эльбрус»		*
ВТРК «Ведучи»	*	
ВТРК «Армхи»		*
ВТРК «Цори»	*	
ВТРК «Матлас»	*	
Каспийский прибрежный кластер	*	

При планировании деятельности управляющей компании первоначально важно понимать отличия процессов развития туристско-рекреационных ОЭЗ от развития ОЭЗ всех остальных типов при применении механизмов государственно-частного партнёрства. Указанные отличия заключаются в незначительной инвестиционной привлекательности проектов на начальных этапах развития, поскольку заинтересованность частных инвесторов появляется, как правило, только при наличии устойчивого туристского потока, который, в первую очередь, формируется за счет привлекательной горнолыжной инфраструктуры.

Соответственно, деятельность АО «КСК» как управляющей компании направлена на создание точек роста курортов, которые будут обладать минимальным количеством объектов горнолыжной инфраструктуры, достаточным для привлечения устойчивого туристского потока и, соответственно, формирования инвестиционной привлекательности курортов.

Средства частных инвесторов будут направлены на создание объектов коммерческой инфраструктуры курортов (гостиницы, рестораны, торговые и развлекательные центры и т.д.).

Предполагается, что основной поток частных инвестиций в Проект будет привлечён только после успешного создания точек роста.

Вне зависимости от статуса ОЭЗ, включённых в состав туристического кластера, Обществом с учетом анализа мировой практики развития горнолыжного туризма определен перечень инфраструктуры, подлежащей созданию на первом этапе:

около 30 км горнолыжных трасс;

не менее 4 подъёмников;

не менее 2 000 мест в коллективных средствах размещения.

Указанный перечень будет достаточен для формирования стабильного туристского потока на курорт, привлечения частных инвестиций и обеспечит жизнедеятельность проекта, став, таким образом, его точкой роста. Курорт приведенного масштаба имеет условное наименование «эталонный курорт».

В дальнейшем курорт сможет осуществить выход на операционную рентабельность и позволит прогнозировать дальнейшее самостоятельное и органичное развитие.



## Порядок и объемы финансирования АО «КСК»



## **8. Порядок и объемы финансирования АО «КСК»**

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 14 октября 2010 года № 833 «О создании туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» до 2017 года финансирование деятельности АО «КСК» осуществлялось путем предоставления взноса в уставный капитал акционерного общества «Особые экономические зоны» для дальнейшей докапитализации Общества.

В 2017 году в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 28 февраля 2017 г. № 238 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» полномочия по управлению ОЭЗ, включенных в состав туристического кластера, переданы от Минэкономразвития России Минкавказу России. При этом в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2017 г. № 1190 «Об осуществлении от имени Российской Федерации прав акционера акционерного общества «Курорты Северного Кавказа» Минкавказ России наделен правами акционера в отношении акций АО «КСК», принадлежащих Российской Федерации.

Таким образом, начиная с 2018 года, Минкавказ России выступает главным распорядителем средств федерального бюджета в отношении АО «КСК».

Финансирование Проекта осуществляется в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года, сформированной в соответствии с поручением Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 16 июня 2015 г. № ДМ-П16-3949 о предоставлении, начиная с 2016 года, средств федерального бюджета в размере 42,2 млрд рублей на мероприятия по созданию и эксплуатации объектов инженерной, транспортной, социальной, инновационной и иных инфраструктур ОЭЗ в составе туристического кластера в СКФО.

К концу 2018 года до АО «КСК» доведено 31,8 млрд рублей, из них средства ВЭБ.РФ в размере 0,3 млрд рублей – в 2010 году, средства ПАО Сбербанк в размере 0,05 млрд рублей – в 2010 году.

Начиная с 2016 года, предоставление АО «КСК» средств федерального бюджета носит целевой характер.

В соответствии с изменениями, внесенными в статью 179.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации, начиная с 1 января 2018 года предоставление бюджетных инвестиций за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета юридическим лицам, не являющимся государственными учреждениями

и унитарными предприятиями, в объекты капитального строительства осуществляется в соответствии с федеральной адресной инвестиционной программой (далее – ФАИП).

В 2018 году принято постановление Правительства Российской Федерации от 21 июля 2018 года № 856 «Об осуществлении бюджетных инвестиций за счет бюджетных ассигнований из федерального бюджета, предоставляемых акционерному обществу «Курорты Северного Кавказа» в 2018-2021 годах на осуществление капитальных вложений в проектирование и строительство объектов капитального строительства, реализуемых в рамках мероприятия (укрупненного инвестиционного проекта) «Создание объектов инфраструктуры особых экономических зон туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года.

На основании указанного постановления Правительства Российской Федерации указанные бюджетные инвестиции учтены в ФАИП.

Таким образом, на период 2018-2021 гг. для АО «КСК» установлено следующее распределение бюджетных инвестиций: в 2018 г. – 4 283,6 млн рублей, в 2019 г. – 4 500,0 млн рублей, в 2020 г. – 4 500,0 млн рублей и в 2021 г. – 4 500,0 млн рублей (таблица 3).

Таблица 3

	2018	2019	2020	2021
<b>ВСЕГО</b>	<b>4 283 625,00</b>	<b>4 500 000,00</b>	<b>4 500 000,00</b>	<b>4 500 000,00</b>
ВТРК «Архыз»	3 930 287,32	520 871,57	-	-
ВТРК «Эльбрус»	353 337,68	1 650 272,73	2 318 574,55	1 389 232,10
ВТРК «Ведучи»	-	2 328 855,70	2 181 425,45	3 110 767,90

При указанных обстоятельствах одновременное развитие всех ОЭЗ, входящих в состав туристического кластера, не представляется возможным. Обществом принято решение о дальнейшем поэтапном развитии курортов Северного Кавказа.



## Этапы реализации Проекта

## 9. Этапы реализации Проекта

В соответствии с международным опытом создания масштабных всесезонных комплексов акцент в Стратегии сделан на строительстве горнолыжной составляющей курортов.

С учётом имеющегося потенциала, а также наличия внешних и внутренних факторов, определяющих готовность каждой ОЭЗ к реализации проекта создания курорта, в 2014 году Правительством Российской Федерации поддержано предложение АО «КСК» о реализации Проекта в два этапа<sup>7</sup>:

1-й этап (до 2022 г.): создание точек роста в рамках развития наиболее перспективных курортов туристического кластера: ВТРК «Архыз», ВТРК «Эльбрус», ВТРК «Ведучи»;

2-й этап (2023 – 2025 гг.): эксплуатация курортов, созданных на первом этапе, их последовательное развитие, а также, в случае выделения дополнительного финансирования, развитие оставшихся курортов туристического кластера.

Подобная стратегия предоставляет АО «КСК» возможность первоначально сконцентрировать имеющиеся финансовые ресурсы на 3-х проектах, тем самым снизить имеющиеся риски и повысить вероятность успеха в развитии Проекта.

В рамках Стратегии детально рассматривается деятельность АО «КСК» по реализации 1-го этапа. Детализация 2-го этапа Стратегии будет разработана после формирования пообъектного распределения бюджетного финансирования, предусмотренного государственной программой Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года в части подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» на период 2022-2025 гг. в объеме 19,1 млрд рублей.

---

<sup>7</sup> Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 23.04.2015 № ДМ-П16-37пр.



## Фазы реализации проекта

## 10. Фазы реализации проекта развития курорта

В соответствии с законодательством Российской Федерации и необходимостью завершения всех необходимых процедур, предшествующих началу проведения строительных работ, процесс создания и вывода каждого конкретного курорта на проектную мощность можно разделить на 3 фазы: подготовительную, инвестиционную и операционную.

**Подготовительная фаза** работ по созданию курорта включает в себя следующие мероприятия.

*Создание ОЭЗ:*

подготовка субъектом Российской Федерации обосновывающей документации и заявки на создание ОЭЗ, которые направляются на рассмотрение в Правительство Российской Федерации;

принятие постановления Правительства Российской Федерации о создании ОЭЗ на основании заявки, поданной субъектом Российской Федерации;

заключение соглашения о создании ОЭЗ между Минкавказом России, субъектом Российской Федерации, подавшим заявку на создание ОЭЗ, и муниципалитетом, на территории которого образована ОЭЗ;

заключение соглашения об управлении ОЭЗ между Минкавказом России и АО «КСК».

Процесс проведения всех мероприятий в рамках создания ОЭЗ и передачи функций управления в адрес АО «КСК» в среднем может занимать период продолжительностью до 1 года.

*Проведение землеустроительных работ и передача земельных участков в управление АО «КСК»:*

проведение кадастровых работ в отношении земельных участков, включенных в состав ОЭЗ;

проведение инвентаризационных работ в отношении земельных участков, включенных в состав ОЭЗ;

заключение дополнительного соглашения к соглашению о создании ОЭЗ между Минкавказом России и субъектом Российской Федерации, на территории которого создана ОЭЗ, и дополнительного соглашения к Соглашению об управлении ОЭЗ между Минкавказом России и АО «КСК».

Процесс проведения всех мероприятий в рамках проведения землеустроительных работ и передачи земельных участков в управление АО «КСК» в среднем может занимать период продолжительностью до 2 лет.

*Разработка градостроительной документации:*

разработка проекта планировки территории ОЭЗ и его утверждение постановлением Правительства субъекта Российской Федерации, на территории которого создана ОЭЗ;

разработка плана обустройства и соответствующего материально-технического оснащения ОЭЗ и прилегающей территории, содержащего перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ;

заключение дополнительного соглашения к соглашению о создании ОЭЗ между Минкавказом России и субъектом Российской Федерации, на территории которого создана ОЭЗ, утверждающего план обустройства и соответствующего материально-технического оснащения ОЭЗ и прилегающей территории, содержащий перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ;

заключение дополнительного соглашения к соглашению о создании ОЭЗ между Минкавказом России и субъектом Российской Федерации, на территории которого создана ОЭЗ, утверждающего перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ;

заключение дополнительного соглашения к соглашению об управлении ОЭЗ между Минкавказом России и АО «КСК», утверждающего перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ;

разработка перспективного плана развития ОЭЗ и его утверждение Наблюдательным советом ОЭЗ.

Процесс проведения всех указанных мероприятий, включая проведение маркетинговых исследований и разработку финансовой модели развития ОЭЗ, в среднем может занимать период продолжительностью до 2 лет.

*Проектирование курорта:*

разработка проектно-сметной документации.

Заключительный сегмент подготовительной фазы может занимать период продолжительностью до 1 года.

**Фаза активного** создания курорта может занимать в среднем период продолжительностью до 10 лет, в течение которого управляющая компания

направляет инвестиции на создание ключевых объектов горнолыжной, инженерной и транспортной инфраструктуры и оказывает содействие частным инвесторам в осуществлении строительства ключевых объектов коммерческой инфраструктуры. Реализация данной фазы предполагает создание курорта, соответствующего уровню эталонного.

На данной фазе проект приобретает операционную рентабельность, инвестиционную привлекательность и создает социально-экономический эффект, который достигается за счет:

- созданных рабочих мест;
- вклада в ВРП;
- налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
- объема инвестиций в ОЭЗ;
- соотношения государственных и частных инвестиций.

**Фаза дальнейшего развития** курорта включает в себя дальнейшее проведение строительных работ, эксплуатацию и органичное развитие курорта.

Поддержание эксплуатируемых объектов инфраструктуры и строительство новых мощностей осуществляется управляющей компанией за счет операционной прибыли и привлечённых ресурсов. Частный инвестор, в свою очередь, осуществляет эксплуатацию построенных и строительство новых объектов коммерческой инфраструктуры. Особенностью Проекта является возможность реализации указанных фаз одновременно.

С учетом изложенного и сложной и масштабной работы по реализации Проекта, а также большого количества участников реализация Проекта может быть рассмотрена с точки зрения инкрементной модели, предполагающей в начале работы над проектом определение всех основных параметров, после чего планируется его поэтапная реализация с достижением последовательных промежуточных итогов. При этом каждый этап является законченным и работоспособным «продуктом».

Инкрементная модель не требует единовременного вложения всей необходимой суммы средств. Предполагается постепенное внесение сумм, покрывающих каждый из этапов. А поскольку весь проект разбит на составляющие, то он является достаточно гибким и позволяет в любое время вносить соответствующие изменения. Одним из самых важных моментов является минимизация рисков, которые равномерно распределяются между фазами (инкрементами).





## Сценарии реализации Проекта

## 11. Сценарии реализации Проекта

В зависимости от наличия у АО «КСК» возможности компенсировать слабые стороны, снижать негативное воздействие угроз, обозначенных в разделе 6 Стратегии, а также в соответствии со сложившимися внешними факторами, влияющими на деятельность Общества, смоделированы сценарии реализации Проекта, демонстрирующие динамику развития туристического кластера.

Обществом рассматриваются 3 сценария реализации Стратегии до 2025 года:

- базовый сценарий;
- оптимистический сценарий;
- консервативный сценарий.

В рамках выполнения **базового сценария** деятельность АО «КСК» до 2025 года в соответствии с предусмотренным объемом бюджетного финансирования будет сконцентрирована на обеспечении дальнейшего строительства и эксплуатации 3-х курортов, включённых в 1-й этап реализации Стратегии: ВТРК «Архыз», ВТРК «Эльбрус» и ВТРК «Ведучи». Предполагается, что деятельность по развитию указанных курортов будет осуществляться и в рамках 2-го этапа реализации Стратегии.

Отличие **оптимистического сценария** от базового сценария заключается в возможности развития ВТРК «Архыз», ВТРК «Эльбрус» и ВТРК «Ведучи» в более сжатые сроки, а также привлечения дополнительного бюджетного финансирования, выходящего за рамки объемов, предусмотренных государственной программой Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года в части подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе», на развитие ВТРК «Армхи».

**Консервативный сценарий** предполагает риск недостаточного финансирования деятельности АО «КСК» после 2022 года либо его отсутствия. При реализации данного сценария развитие каждого из курортов до 2022 года будет соответствовать базовому сценарию, после чего возможно замедление либо приостановка темпов их дальнейшего развития.

Развитие ВТРК «Цори» и «Матлас» при реализации любого из сценариев предполагается после 2025 года при условии выделения дополнительного бюджетного финансирования.

Результаты деятельности АО «КСК» будут характеризоваться достижением плановых показателей Общества и подпрограммы «Развитие туристического

кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года, а также производимым в регионе реализации Проекта социально-экономическим эффектом, выражающемся во вкладе в ВРП за счет роста показателей годового туристского потока, количестве рабочих мест, созданных резидентами ОЭЗ, и объеме годовых налоговых отчислений резидентов ОЭЗ. Указанные показатели, в свою очередь, окажут влияние на повышение туристской привлекательности региона, а также на смежные отрасли экономики и будут способствовать исполнению заявленной АО «КСК» миссии.

При составлении сценариев Обществом приняты следующие допущения:

расчёт производился в ценах по состоянию на октябрь 2018 года с учетом темпа инфляции в 6,5%;

курс иностранных валют принят из расчёта 65 рублей/1 доллар США и 75 рублей/1 евро.

Сценарии могут быть скорректированы позднее ввиду изменения конъюнктуры на внешнем рынке, условий поставки оборудования, курсов валют и других макроэкономических факторов.

Сравнительный анализ социально-экономического развития реализации сценариев приведен на графиках 1 и 2.

Реализация базового сценария Стратегии позволит обеспечить к 2025 году создание точек роста ВТРК «Архыз» и ВТРК «Эльбрус» и выход Общества на операционную безубыточность.

Оптимистический сценарий предполагает возможность развития в рамках 1-го этапа реализации Стратегии 4 курортов, включенных в состав туристического кластера: ВТРК «Архыз», ВТРК «Эльбрус», ВТРК «Ведучи» и ВТРК «Армхи», а также позволит Обществу выйти на безубыточность от операционной деятельности в 2023 году.

Реализация консервативного сценария не позволит довести показатели курортов 1-го этапа, за исключением ВТРК «Архыз», до показателей «эталонного курорта» и подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года в том числе в части производимого социально-экономического эффекта. Кроме того, данный сценарий не позволит Обществу выйти на безубыточность от операционной деятельности в перспективе до 2025 года.

## **11.1. Базовый сценарий**

Базовый сценарий предусматривает наличие возможности у АО «КСК» привлечения финансирования до 2021 года в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 21 июля 2018 года № 856 о предоставлении АО «КСК» бюджетных инвестиций в 2018-2021 годах в размере 17,8 млрд рублей и в период с 2022 по 2025 годы исходя из общего объема бюджетных ассигнований на развитие туристического кластера в соответствии с поручением Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 16 июня 2015 г. № ДМ-П16-3949 за вычетом объемов бюджетных ассигнований, предусмотренных указанным постановлением.

В 2019 году планируется внесение изменений в указанное постановление Правительства Российской Федерации от 21 июля 2018 года № 856 о предоставлении АО «КСК» бюджетных инвестиций в 2018-2021 годах в части актуализации сведений о перечне планируемых к финансированию объектов, сроках и объемах финансирования.

Увеличение уставного капитала АО «КСК» в период с 2018 по 2025 гг. за счёт средств федерального бюджета в рамках реализации данного сценария предполагает проведение дополнительной эмиссии акций на сумму 39,5 млрд рублей.

Ожидаемый общий объем частных инвестиций в коммерческую инфраструктуру с момента начала реализации проекта может составить около 42,5 млрд. руб.

### **ВТРК «Архыз»**

Всесезонный туристско-рекреационный комплекс «Архыз» располагается в административных границах Зеленчукского и Урупского муниципальных районов Карачаево-Черкесской Республики между горными грядками Абишира-Ахуба и Габулу в Долине Архыз. Территория курорта начинается в 8 км к западу от пос. Архыз.

Курорт функционирует с 2013 года. На территории курорта в соответствии с утвержденным проектом планировки территории планируется создание 5 туристических деревень: Романтик, Лунная поляна, Дукка, Дукка-2000 и Пхия, – объединённых между собой тремя кольцевыми горнолыжными маршрутами. Кольцевые маршруты будут доступны с территории каждой туристической деревни лыжникам с любым уровнем подготовки.

С учётом потенциала развития зоны катания и в соответствии с международным опытом ВТРК «Архыз» сопоставим с курортами международного

уровня. Потенциал ВТРК «Архыз» оценивается в 132 километров горнолыжных трасс, 61 подъемников, порядка 18 400 мест размещения.

По состоянию на начало 2019 года АО «КСК» разработаны и утверждены проект планировки территории, план обустройства территории и материально-технического оснащения, перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ, перспективный план развития ОЭЗ. В рамках развития туристических деревень Романтик и Лунная поляна Обществом построены и введены в эксплуатацию 43 объекта инфраструктуры, среди них 25,5 км горнолыжных трасс, 6 подъемников (рисунок 2), системы искусственного снегообразования, а также иные объекты, обеспечивающие функционирование горнолыжного комплекса. Заключены соглашения об осуществлении туристско-рекреационной деятельности с 29 организациями, получившими статус резидентов ОЭЗ. На территории курорта функционируют 4 гостиницы и 1 коттеджный поселок емкостью 738 мест размещения, 1 ресторано-развлекательный комплекс и иные объекты, построенные резидентами ОЭЗ.

Общий уровень развития ВТРК «Архыз» составляет 76% от принятых показателей точки роста курорта (эталонного курорта).

В 2014 году (первый год эксплуатации) туристский поток на курорт составил 103,2 тысяч туристских прибытий. В 2018 году данный показатель возрос в 2,8 раза и составил 287,3 тысяч туристских прибытий.

Дальнейшее развитие ВТРК «Архыз» предполагает создание к 2020 году полноценных туристических деревень Романтик и Лунная поляна.

В период 2019-2020 гг. планируется осуществить дальнейшее развитие северной экспозиции туристической деревни Романтик за счет реализации второго этапа, предполагающего создание подвесной канатной дороги кресельного типа NL1 (секция 4) и прилегающих горнолыжных трасс протяженностью около 2 км. Кроме того на северной экспозиции планируется подготовка склонов для внетрассового катания протяженностью также около 2 км. В туристической деревне Лунная поляна планируется строительство пассажирской подвесной канатной дороги SL10 и 1 горнолыжной трассы общей протяженностью около 480 м, оснащенной системой искусственного снегообразования и освещения, а также СПА-комплекса.

Данный подход обеспечит курорту достижение к 2021 году показателей «эталонного курорта»: 30 км горнолыжных трасс, 8 подъемников, свыше 4 000 мест размещения (рисунок 2, рисунок 5).

Кроме того Обществом планируется начало реализации планов по созданию и развитию туристической деревни Дукка. На первом этапе будет создан комплекс из шале на 460 мест размещения, а также подведена необходимая инженерная инфраструктура.

Дальнейшее развитие туристической деревни Дукка и ВТРК «Архыз» в целом планируется за счет собственных средств АО «КСК» и привлеченных частных инвестиций. Одним из имиджевых проектов Общества может стать строительство пассажирской канатной дороги гондольного типа SL1, которая пройдет от верхней станции существующей канатной дороги Млечный путь до высшей точки хребта Абишира-Ахуба (отметка 3 150 м), с вершины которого открываются уникальные видовые перспективы, в том числе на гору Эльбрус. На верхней станции канатной дороги возможно размещение многофункционального центра с рестораном. Для развития зоны катания от верхней станции канатной дороги SL1 также возможно создание «чёрной» горнолыжной трассы R8 протяженностью 3 570 м.

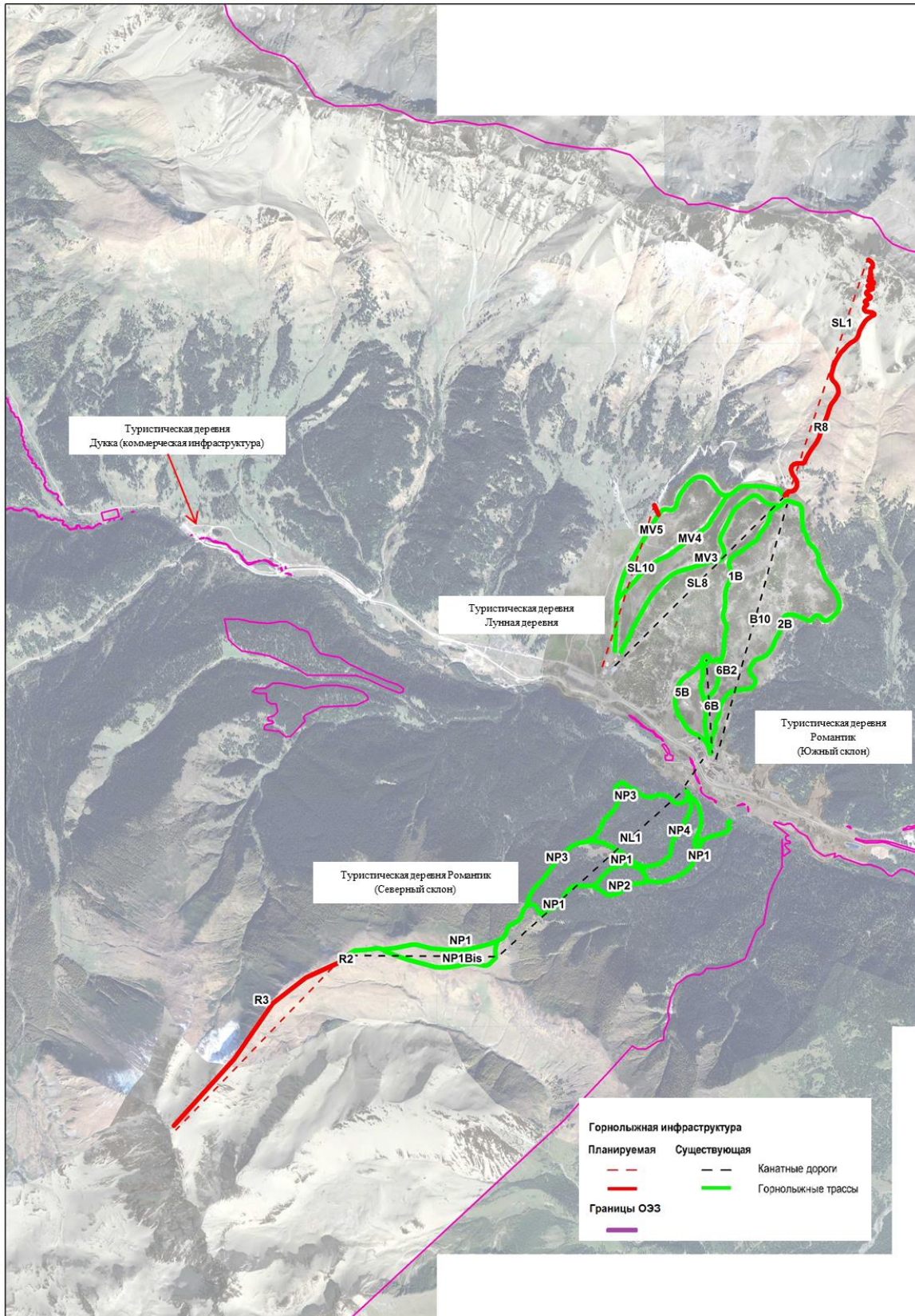
К 2025 году резидентами ОЭЗ планируется создание на курорте дополнительно более 6 700 мест размещения.

Для обеспечения всесезонной загрузки ВТРК «Архыз» АО «КСК» совместно с резидентами ОЭЗ, начиная с 2018 года, ведет работу по созданию комплекса летних активностей на курорте: парк развлечений, включающий любительские и профессиональные трассы для горных велосипедов, большой веревочный парк, бассейн, батуты и лабиринты, тропинки для терренкура, зона для палаточного лагеря, барбекю-зоны и т.д.

Таблица 4

Фазы	Сроки реализации	Туристическая деревня	Показатели курорта
Подготовительная фаза	2010-2016	Романтик, Лунная Поляна	14,8 км трасс, 3 подъемника, 418 мест размещения
Фаза активного создания курорта	2013-2021	Романтик, Лунная Поляна	30 км трасс, 8 подъемников, 4 000 мест размещения
Фаза дальнейшего развития курорта	2022-2025	Романтик, Лунная Поляна, Дукка	30 км трасс, 8 подъемников, 10 741 мест размещения

Рисунок 3 - текущий статус и план развития ВТРК «Архыз» до 2025 года



## ВТРК «Эльбрус»

Всесезонный туристско-рекреационный комплекс «Эльбрус» располагается в административных границах Эльбрусского и Зольского районов Кабардино-Балкарской Республики и функционирует с 1970-х гг.

С учётом потенциала развития зоны катания и в соответствии с международным опытом ВТРК «Эльбрус» сопоставим с курортами международного уровня. Потенциал Приэльбрусья оценивается в 42 км горнолыжных трасс, которые будут обеспечивать 28 горнолыжных подъемников. Ёмкость номерного фонда курорта составит порядка 4 200 мест размещения.

По состоянию на начало 2019 года АО «КСК» реализован первый этап развития ВТРК «Эльбрус»: разработан и утвержден проект планировки территории ОЭЗ, на стадии утверждения находится план обустройства и соответствующего материально-технического оснащения ОЭЗ, содержащий перечень планируемых к строительству объектов инфраструктуры ОЭЗ.

Курорт располагает 15,4 км обустроенных горнолыжных трасс и 3 современными подъемниками гондольного типа (в 2015 году завершён знаковый проект АО «КСК» по строительству третьей очереди канатной дороги от станции Мир до станции Гара-Баши, ставшей самой высокогорной в Европе (высота 3 847 м.). Кроме того на территории курорта на поляне Азау располагаются порядка 800 мест размещения.

Общий уровень развития курорта составляет 64% от принятых показателей точки роста курорта («эталонного курорта»).

В 2014 году туристский поток на курорт составил 234,9 тысяч туристских прибытий. В 2018 году данный показатель возрос в 1,4 раза и составил 338,4 тысяч туристских прибытий<sup>8</sup>.

Реализация второго этапа развития ВТРК «Эльбрус» планируется в период 2019-2022 гг. и предполагает расширение существующей зоны катания, в том числе строительство 3 канатных дорог и 10 горнолыжных трасс общей протяженностью 10,5 км.

В перспективе в период с 2023 по 2025 годы рассматривается возможность реализации 3 этапа развития ВТРК «Эльбрус» за счет создания дополнительной точки доступа на склоны горы Эльбрус и расширения зоны катания в восточной горной части ОЭЗ путем строительства 3-х новых подъемников гондольного типа, 7,4 км горнолыжных трасс, объектов инженерной и транспортной инфраструктуры.

---

<sup>8</sup> Прогнозные данные АО «КСК»



Развитие восточной зоны катания позволит существенно разгрузить существующие трассы и зону выката и откроет доступ туристам к международной астрономической обсерватории «Пик Терскол». Значение восточной зоны по мере развития курорта будет возрастать и в перспективе уравновесит западную (существующую). Также откроет возможность развития Поляны Азау в целях привлечения резидентов, что позволит создать новые места размещения и в результате существенно повысить туристский поток.

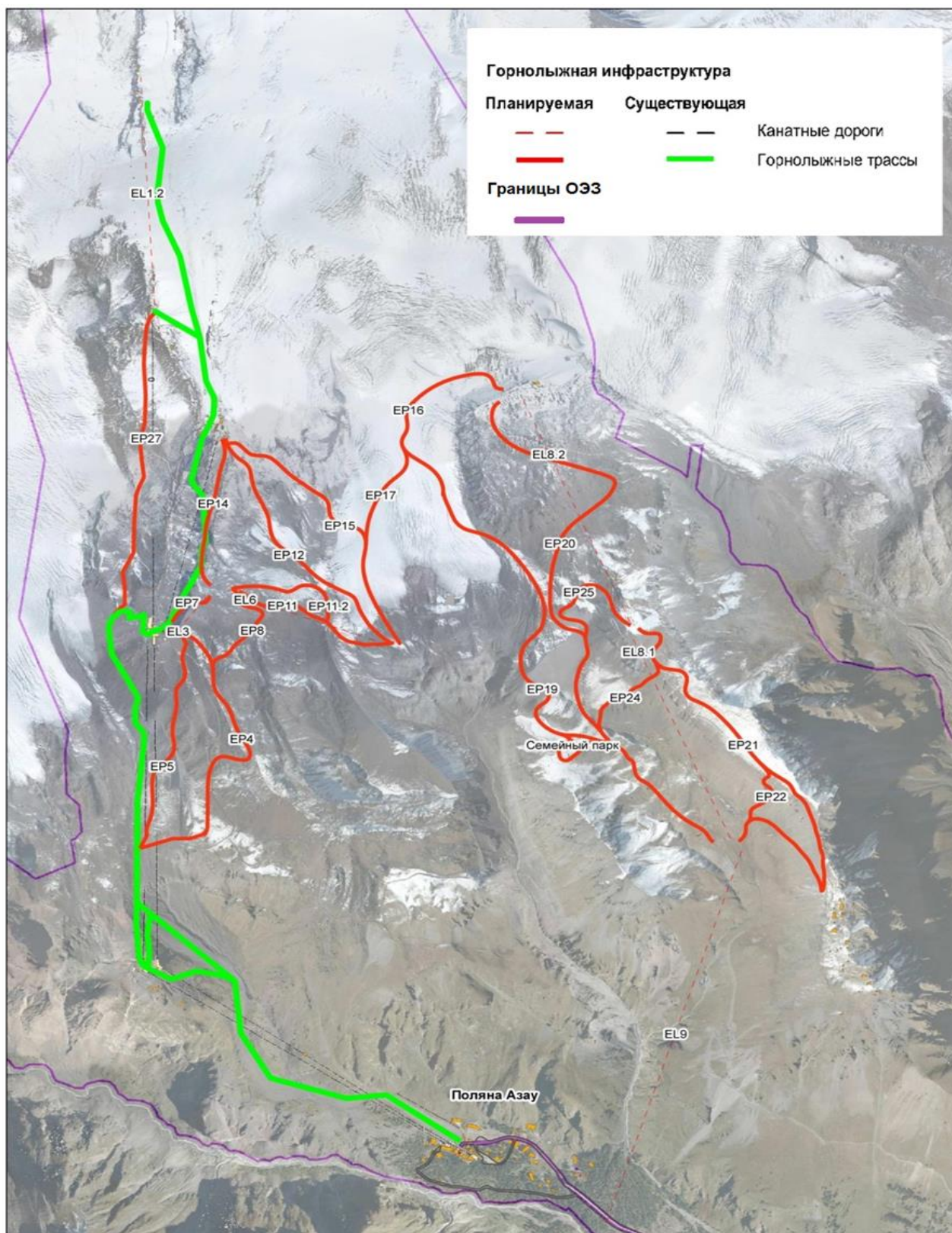
Выполнение базового сценария превратит Эльбрус в одну из крупнейших зон катания в России по перепаду высот и обеспечит курорту достижение показателей «эталонного курорта»: 33,3 км трасс, 9 подъемников, более 4 000 мест размещения (рисунок 3, рисунок 5).

ВТРК «Эльбрус» является уникальным курортом в структуре туристического кластера за счет высот, на которых расположена зона катания. Учитывая этот фактор, акцент в обеспечении всесезонной загрузки курорта будет сделан на увеличении продолжительности сезона катания до 9-10 месяцев в году.

Таблица 5

Фазы	Сроки реализации	Зона курорта	Показатели курорта
Подготовительная фаза	2010-2019	Существующая зона	15,4 км трасс, 3 подъемника, 800 мест размещения
Фаза активного создания курорта	2013-2022	Существующая зона	25,9 км трасс, 6 подъемников, 1 424 мест размещения
Фаза дальнейшего развития курорта	2023-2025	Существующая и восточная зоны	33,3 км трасс, 9 подъемников, 4 024 мест размещения

Рисунок 3 - текущий статус и план развития ВТРК «Эльбрус» до 2025 года



## ВТРК «Ведучи»

Всесезонный туристско-рекреационный комплекс «Ведучи» располагается в административных границах Итум-Калинского муниципального района Чеченской Республики в 80 км от г. Грозного.

Проектом развития курорта предусматривается строительство объектов на обоих склонах долины р. Хачаройахк в районе сельского поселения Ведучи. На северном склоне долины будут располагаться горнолыжные трассы, подъемники и станции канатной дороги. На южном склоне долины планируются к размещению объекты проживания и обслуживания туристов. Для обеспечения связей между объектами, расположенными на разных склонах долины реки, предусмотрено строительство пассажирской подвесной канатной дороги типа 3S общей протяжённостью порядка 4 400 м.

С учётом потенциала зоны катания и в соответствии с международным опытом ВТРК «Ведучи» сопоставим с курортами регионального уровня.

По состоянию на 2019 год АО «КСК» разработаны и утверждены проект планировки территории, план обустройства территории и материально-технического оснащения, перечень объектов инфраструктуры ОЭЗ, перспективный план развития ОЭЗ. На южноориентированном склоне курорта в рамках реализации Этапа 0 сданы в эксплуатацию 1 горнолыжная трасса протяженностью 967 м, 1 кресельная канатная дорога и мобильная система искусственного снегообразования. Кроме того с целью организации учебной зоны для начинающих горнолыжников, а также отдельной зоны с детским парком, обслуживаемой конвейерным подъемником, установлен 1 безопорный подъемник.

Реализация 1 этапа развития ВТРК «Ведучи» планируется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 21 июля 2018 г. № 856 о предоставлении АО «КСК» бюджетных инвестиций в 2018-2021 годах и предполагает строительство 7 горнолыжных трасс различной степени сложности общей протяженностью 9,1 км и 3 канатных дорог.

Дальнейшее развитие курорта (2 этап) планируется в период 2023-2025 гг. и предполагает строительство 9 горнолыжных трасс различной степени сложности общей протяженностью 6,4 км и 3 канатных дорог. В коллективных средствах размещения за счёт средств частных инвесторов будет создано порядка 1 500 мест.

Данный подход обеспечит курорту достижение 77% показателей «эталонного курорта»: 16,5 км горнолыжных трасс, 7 подъемника, 1 500 мест размещения (рисунок 4, рисунок 5).

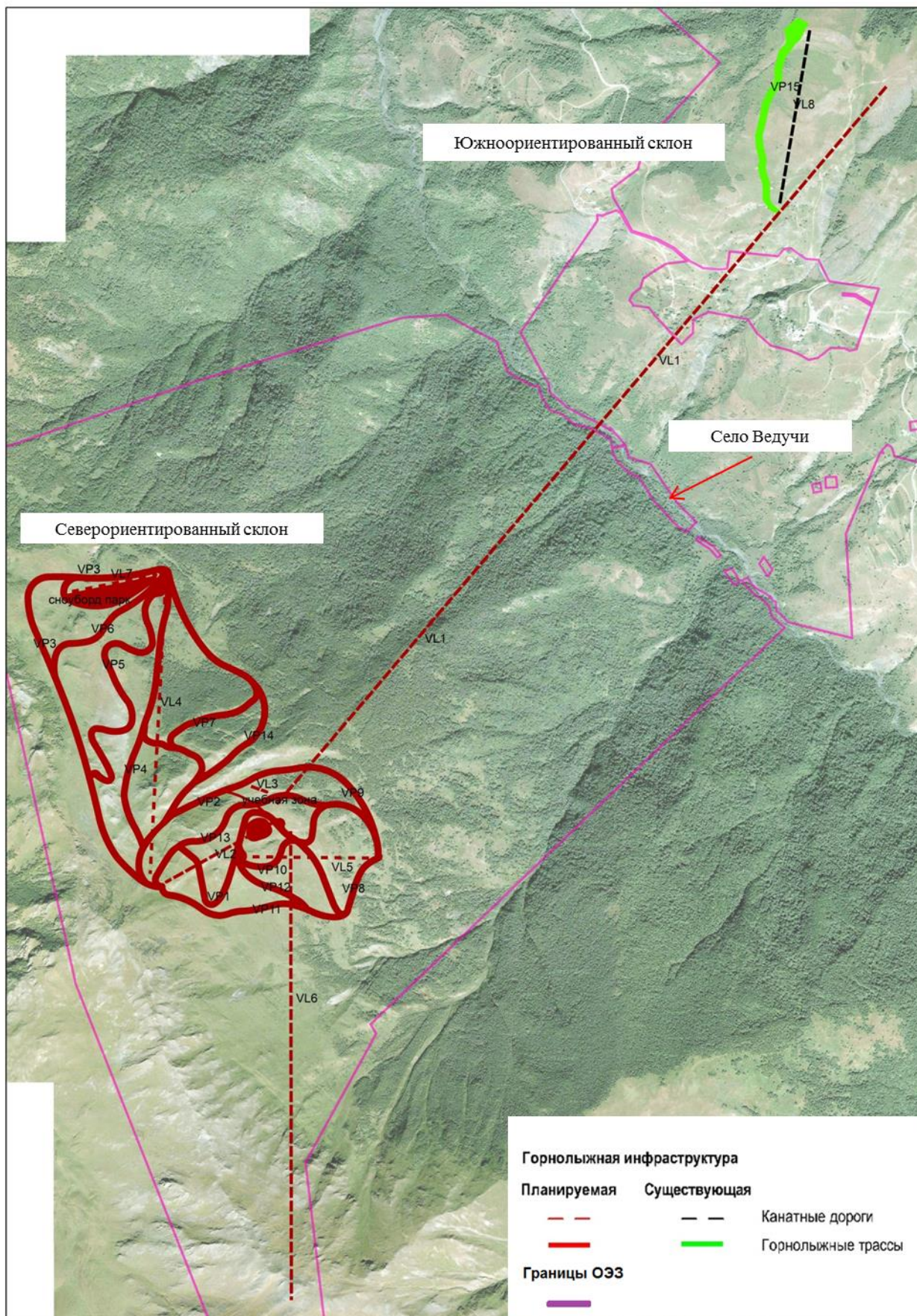
Для обеспечения всесезонной загрузки ВТРК «Ведучи» АО «КСК» совместно с резидентами ОЭЗ и арендаторами планируется создание летнего кинотеатра, велопроката, детской зоны отдыха с батутами, площадки для командных игр, зоны

активных игр в бадминтон и фрисби, экскурсионного бюро, где будут доступны конные прогулки, туры на квадроциклах и автоэкскурсии к местным достопримечательностям.

Таблица 6

Фазы	Сроки реализации	Зона	Показатели курорта			
Подготовительная фаза	2013-2016	Южноориентированный склон				
Фаза активного создания курорта	2016-2021	Южноориентированный и североориентированный склоны	10,1 км	трасс, 757	4	мест размещения
Фаза дальнейшего развития курорта	2023-2025	Североориентированный склон	16,5 км	трасс, 1 757	7	мест размещения

Рисунок 4 - Текущий статус и план развития ВТРК «Ведучи» до 2025 года



В целом реализация базового сценария Стратегии позволит обеспечить к 2025 году создание точек роста ВТРК «Архыз» и ВТРК «Эльбрус» (таблица 7, рисунок 5), выход Общества на операционную безубыточность, дать импульс к развитию ВТРК «Ведучи», ускорить темпы развития горнолыжного и всесезонного туризма в Северо-Кавказском федеральном округе и будет способствовать достижению показателей подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года, в том числе в части производимого социально-экономического эффекта.

Кроме того в настоящее время Обществом прорабатывается вопрос включения в ОЭЗ «Ведучи» курорта «Кезеной-Ам», расположенного у одноименного озера на границе Чеченской Республики и Республики Дагестан.

В настоящее время озеро Кезеной-Ам на территории Веденского района Чеченской Республики представляет собой туристскую дестинацию, привлекающую значительное количество посетителей и являющуюся гидрологическим памятником природы – самым большим и глубоким высокогорным озером на территории Северного Кавказа. С 2015 года на указанной территории функционирует одноименный спортивно-туристский комплекс «Кезеной-Ам».

С учетом активного развития на территории Итум-Калинского района Чеченской Республики ОЭЗ «Ведучи», в целях обеспечения единых стандартов функционирования двух крупных курортов Чеченской Республики представляется целесообразным дальнейшая реализация проекта «Кезеной-Ам» в рамках существующей ОЭЗ под управлением Общества. Развитие двух крупных туристических курортов в едином комплексе в самой ближайшей перспективе создаст мультипликативный эффект для развития всех отраслей экономики региона.

Развитие ВТРК «Кезеной-Ам» предполагается за счет средств ООО «Ведучи» и дочернего общества АО «КСК» – ООО «Национальные канатные дороги».

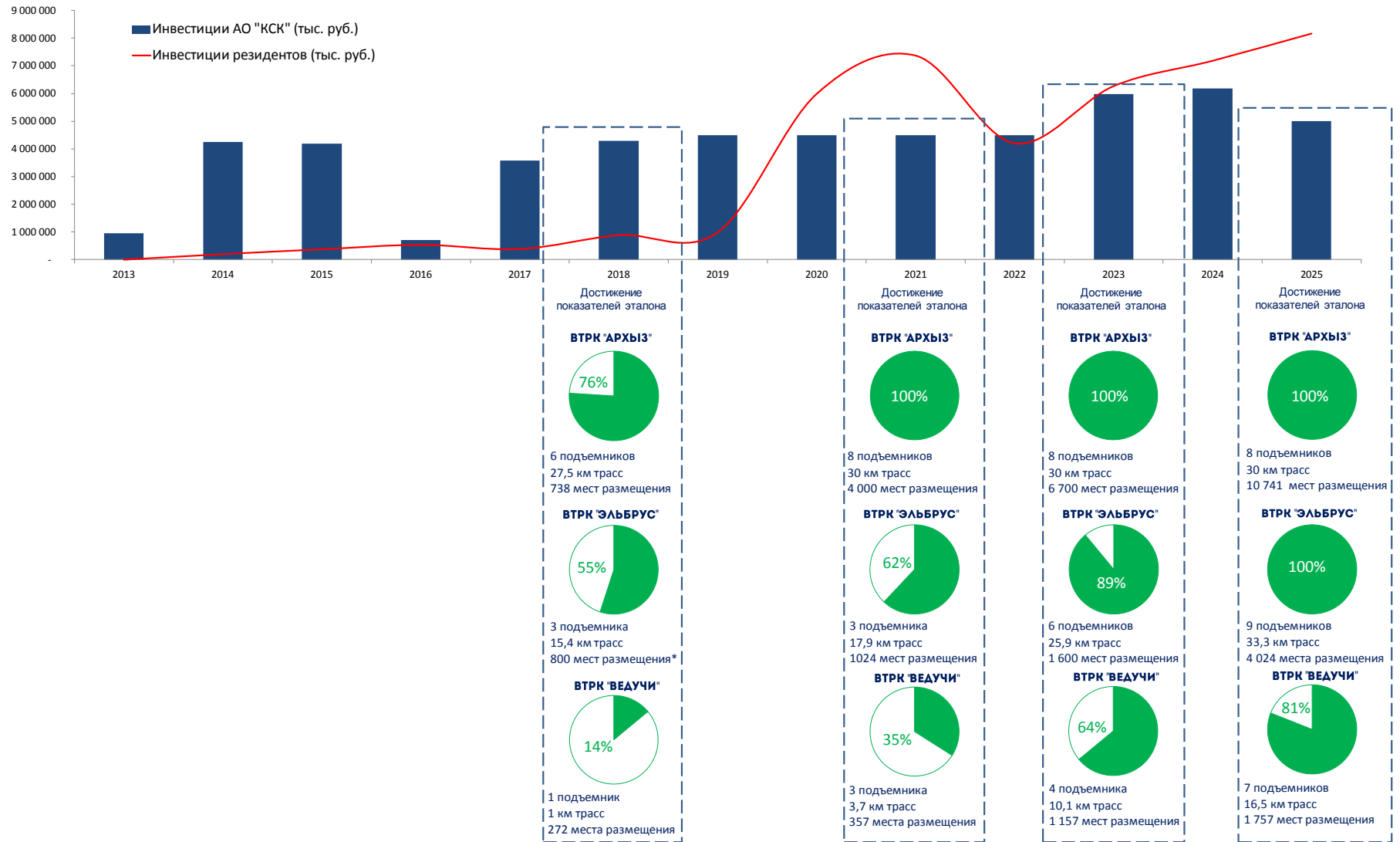
Проект предусматривает строительство круглогодичного туристического центра, обеспечивающего полный спектр горнолыжных услуг, а также различные развлекательные и спортивные мероприятия.

Таблица 7

Всесезонный туристско-рекреационный комплекс	Показатели курортов к 2025 году		
	Протяженность горнолыжных трасс, км	Количество подъемников	Количество мест размещения
«Архыз»	30	8	10 741
«Эльбрус»	33,3	9	4 024
«Ведучи»	16,5	7	1 757

## Базовый сценарий. Динамика бюджетного и частного финансирования.

Рисунок 5



\*Нерезидентские места размещения, расположенные на Поляне Азау



## **11.2. Оптимистический сценарий**

Оптимистический сценарий в отличие от базового сценария предполагает стремление АО «КСК» к реализации проекта в более короткие сроки в соответствии с поручением Президента Российской Федерации В.В. Путина по итогам совещания от 11 января 2017 года о необходимости развития инфраструктуры для зимнего отдыха на Северном Кавказе к 2021 году, а также поручением Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 16 июня 2015 г. № ДМ-П16-3949 о необходимости предусмотреть средства федерального бюджета на мероприятия по докапитализации АО «КСК» в размере 42,2 млрд рублей до 2020 года.

Оптимистический сценарий также предполагает возможность привлечения дополнительного бюджетного финансирования, выходящего за рамки объемов, предусмотренных государственной программой Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года в части подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе», и развитие в рамках 1-го этапа реализации Стратегии 4 курортов, включенных в состав туристического кластера: ВТРК «Архыз», ВТРК «Эльбрус», ВТРК «Ведучи» и ВТРК «Армхи». Предполагается, что деятельность по развитию указанных курортов будет продолжена и в рамках 2-го этапа реализации Стратегии.

Развитие наиболее перспективных курортов туристического кластера: ВТРК «Архыз», ВТРК «Эльбрус», ВТРК «Ведучи» по составу работ и количеству объектов инфраструктуры не предполагает отличий от базового сценария, при этом предполагается, что все заявленные объекты инфраструктуры будут созданы в более ранние сроки по сравнению с базовым сценарием (рисунок 6).

Ожидаемый общий объем частных инвестиций с момента начала реализации проекта может составить около 44 млрд руб.

В целом реализация данного сценария позволит Обществу выйти на безубыточность от операционной деятельности в 2023 году.

### **ВТРК «Армхи»**

Всесезонный туристско-рекреационный комплекс «Армхи» располагается на территории западной части Джейрахского муниципального района Республики Ингушетия. Участок под строительство объектов инфраструктуры курорта площадью 2 031 га и протяженностью с запада на восток более 9 км находится в долине

р. Армхи на двух противоположных склонах, имеющих северную и южную ориентацию.

С учётом потенциала развития ВТРК «Армхи» отнесён к курортам регионального уровня.

По состоянию на 2018 год, АО «КСК» разработан проект планировки территории, в соответствии с которым общее зонирование территории включает в себя зону Горы и зону Долины. К горной территории относятся горнолыжные трассы, подъемники, объекты на склонах гор, туристические приюты. К долинной части относятся территории, предназначенные для размещения туристических деревень и объектов инфраструктуры.

Проектом планировки территории предусмотрено создание курорта регионального уровня, соответствующего 95% показателей эталона: 20 горнолыжных трасс различной степени сложности общей протяженностью 27,2 км, 11 подъемников различных типов, 1 учебный склон и 1 сноу-парк, 2 800 мест в коллективных средствах размещения.

В 2013 году частным инвестором на территории курорта построена кресельная канатная дорога, проложены две горнолыжные трассы общей протяженностью 1,2 км и создано 273 мест размещения.

В 2018 году в качестве резидента ОЭЗ зарегистрирован ООО «Туристический центр». Проект предполагает строительство многопрофильного торгово-досугового центра «Гостиный двор – АРМХИ». Общий объем заявленных инвестиций составляет 12,2 млн рублей.

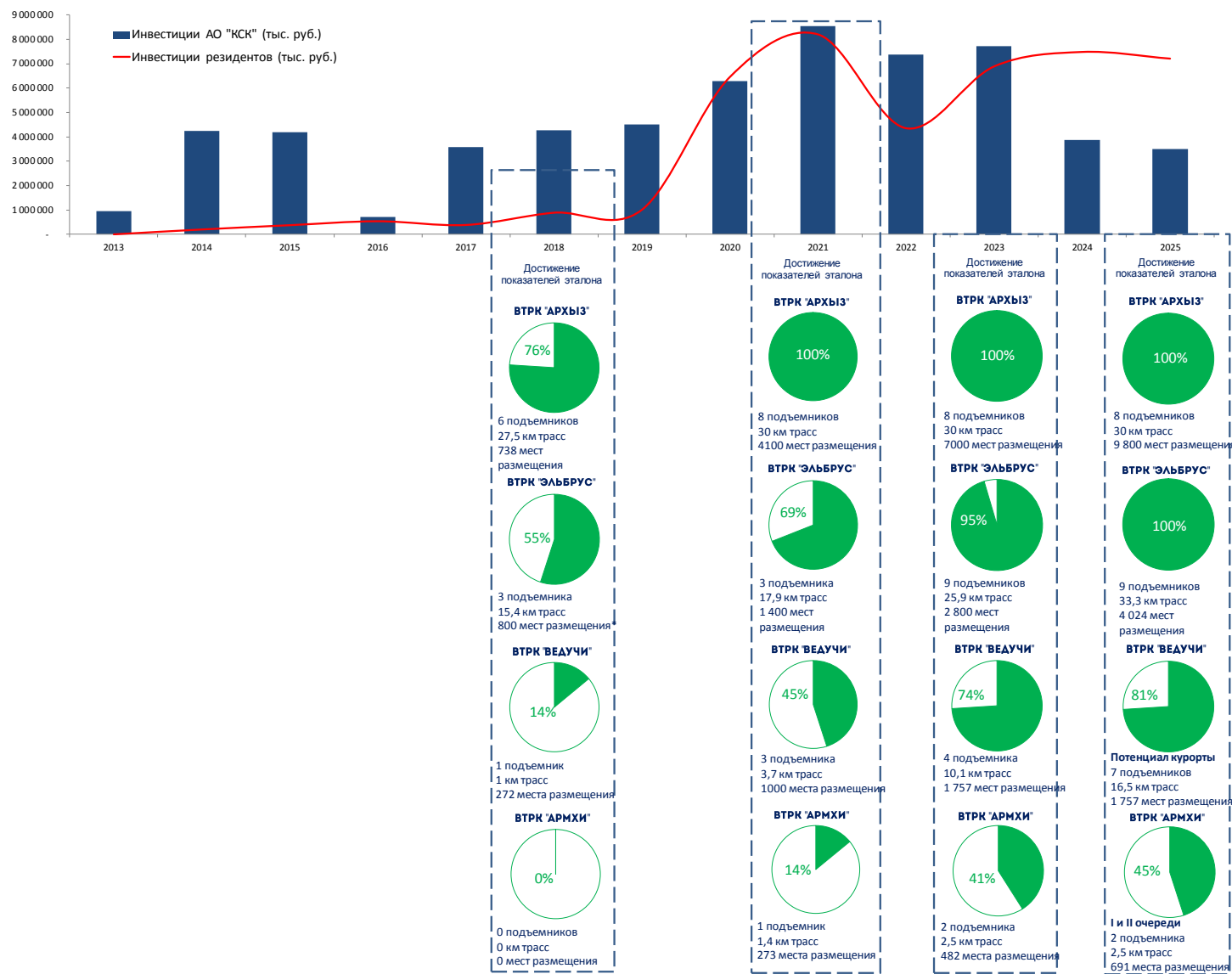
В рамках развития ВТРК «Армхи» оптимистический сценарий предполагает привлечение 6,6 млрд рублей в соответствии с Соглашением о намерениях в сфере развития туристско-рекреационной особой экономической зоны на территории Республики Ингушетия от 10 августа 2016 г. № 4.

Указанные средства будут направлены на дальнейшее существенное развитие зоны катания курорта. В части создания объектов горнолыжной инфраструктуры Обществом планируется строительство двух пассажирских канатных дорог и новых горнолыжных трасс общей протяженностью около 6,9 км.

В целом с учетом оптимистического сценария в рамках развития ВТРК «Армхи» будут достигнуты следующие показатели: 8,1 км горнолыжных трасс и 3 канатные дороги.

## Оптимистический сценарий. Динамика бюджетного и частного финансирования.

Рисунок 6



\* Нерезидентские места размещения, расположенные на Поляне Азау

### 11.3. Консервативный сценарий

Консервативный сценарий в отличие от базового сценария предполагает наличие возможности увеличения в период с 2018 по 2022 гг. уставного капитала АО «КСК» за счёт средств федерального бюджета путём проведения дополнительной эмиссии акций на сумму 22,3 млрд руб.

Ожидаемый объем частных инвестиций с момента начала реализации проекта может составить около 37,3 млрд. руб.

В настоящее время Правительством Российской Федерации предусмотрено финансирование мероприятий по созданию объектов инфраструктуры ОЭЗ туристического кластера до 2021 года<sup>9</sup>, планируемое к актуализации и пообъектному распределению до 2022 года.

Консервативный сценарий предполагает риск недостаточного дальнейшего финансирования проекта (после 2022 года), либо его отсутствия, что может привести к замедлению/приостановке темпов строительства объектов горнолыжной и сопутствующей инфраструктуры и как следствие, снижению заинтересованности частных инвесторов вкладывать в проект развития туристического кластера средства в достаточном объеме.

Предполагаемый сценарий может повлиять на признание Минэкономразвития России ОЭЗ в составе туркластера неэффективными по итогам ежегодно проводимой оценки эффективности ОЭЗ. В таком случае существует риск принятия Правительством Российской Федерации решения о закрытии ОЭЗ в составе туристического кластера и, соответственно, ликвидации АО «КСК» как управляющей компании.

Реализация консервативного сценария не позволит довести показатели курортов 1-го этапа, за исключением ВТРК «Архыз», до показателей «эталонного курорта» (рисунок 7) и подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года в том числе в части производимого социально-экономического эффекта.

---

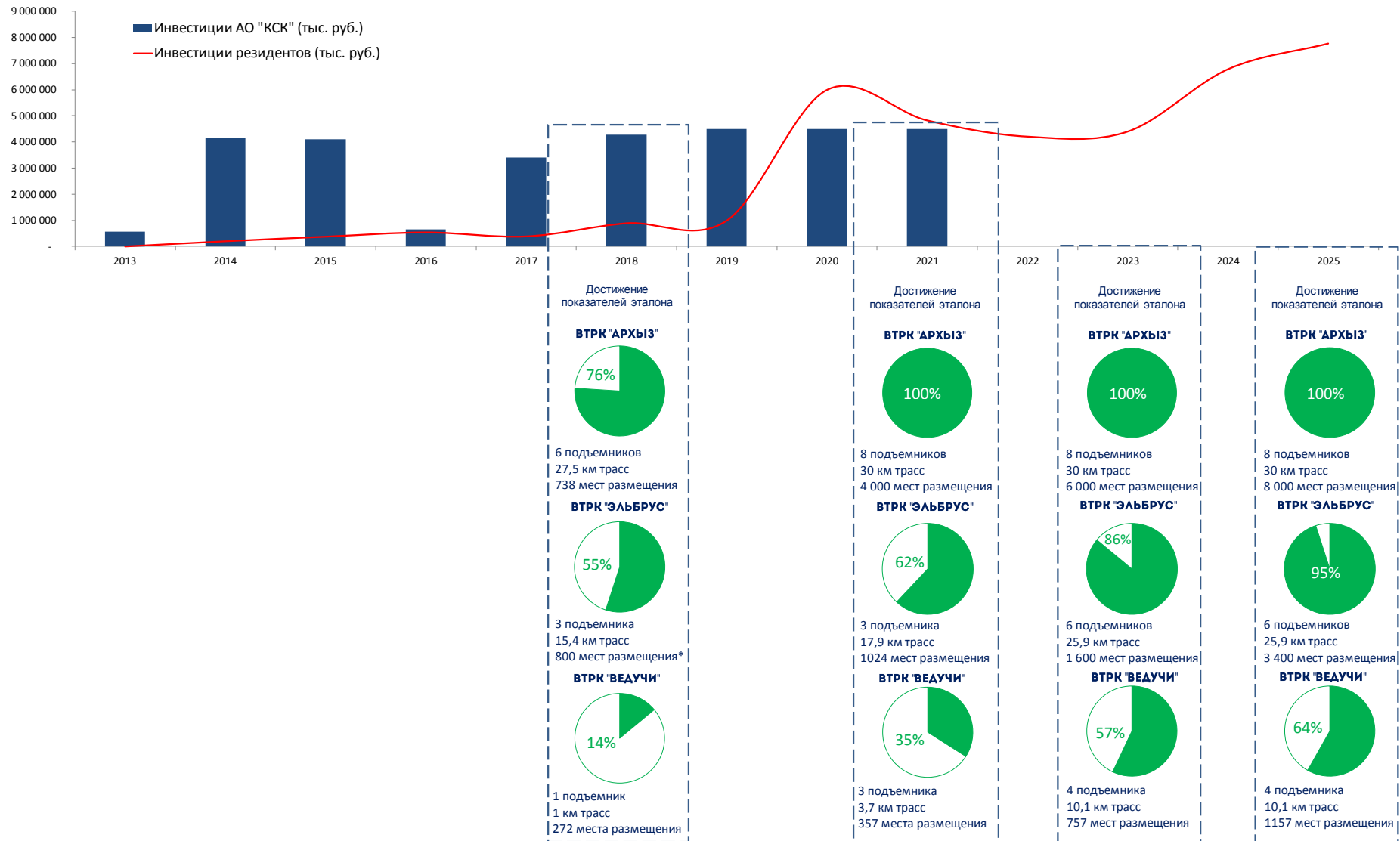
<sup>9</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 21 июля 2018 г. № 856 «Об осуществлении бюджетных инвестиций за счет бюджетных ассигнований из федерального бюджета, предоставляемых акционерному обществу «Курорты Северного Кавказа» в 2018-2021 годах на осуществление капитальных вложений в проектирование и строительство объектов капитального строительства, реализуемых в рамках мероприятия (укрупненного инвестиционного проекта) «Создание объектов инфраструктуры особых экономических зон туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» подпрограммы «Развитие туристического кластера в Северо-Кавказском федеральном округе» государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года

Дефицит средств, необходимых на реализацию инвестиционной программы, можно будет покрывать за счет банковских кредитов или иных источников заемного финансирования.

Кроме того, данный сценарий не позволит Обществу выйти на безубыточность от операционной деятельности в перспективе до 2025 года и, как следствие, потребует субсидирования из федерального бюджета части расходов АО «КСК» на содержание объектов инфраструктуры ОЭЗ, не покрытых доходами от их эксплуатации.

## Консервативный сценарий. Динамика бюджетного и частного финансирования.

Рисунок 7



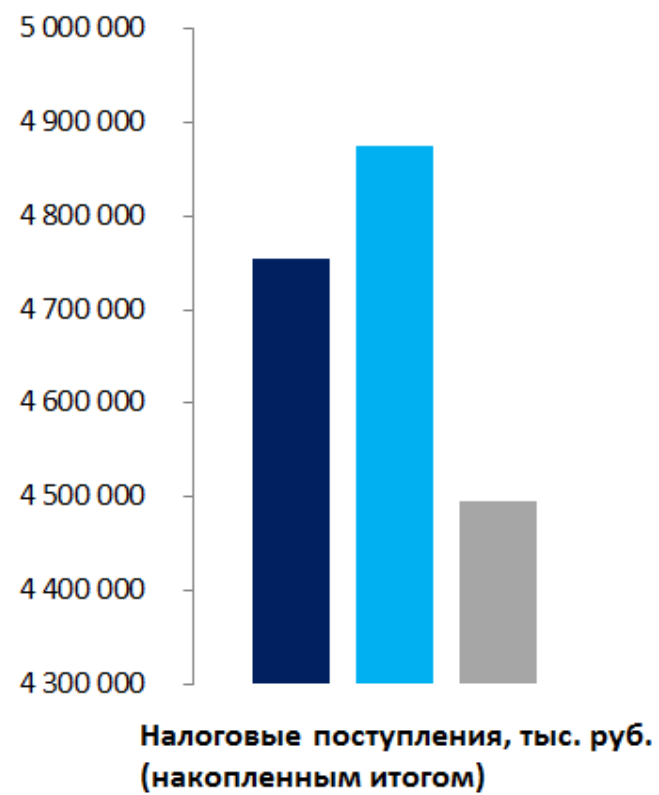
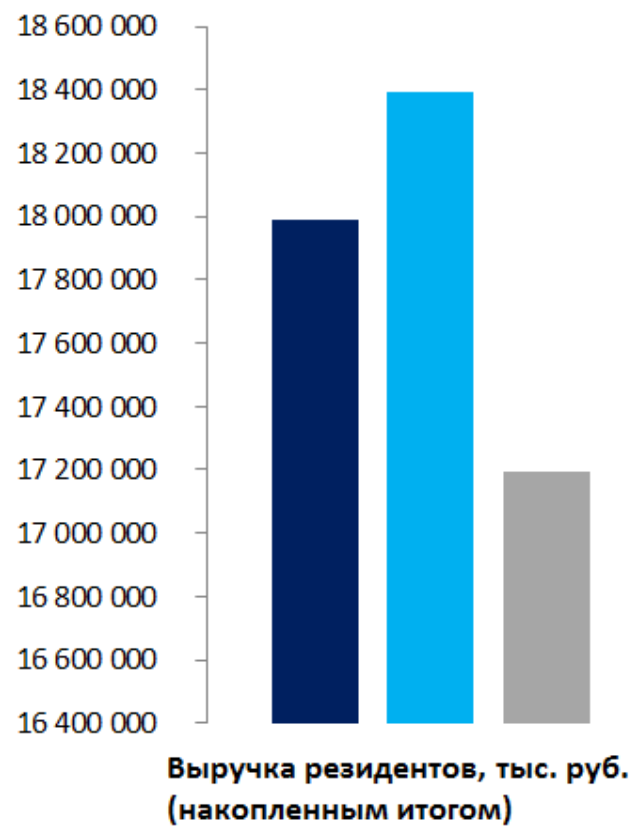
\*Нерезидентские места размещения, расположенные на Поляне Азау

## Сравнительный анализ социально-экономического эффекта реализации сценариев развития

График 1

- Базовый сценарий
- Оптимистический сценарий
- Консервативный сценарий









## Эксплуатация курортов

## **12. Эксплуатация курортов. Выход на безубыточность.**

До 2018 года эксплуатация всех объектов инфраструктуры действующих курортов туристического кластера осуществлялась привлеченными организациями на основании соответствующих договоров. В целях оптимизации эксплуатационных расходов АО «КСК» проанализирован опыт функционирования значительного количества организаций, связанных с инфраструктурными инвестициями (управляющие компании ОЭЗ, ПАО «Россети», АО «РЖД», всесезонные курорты «Роза Хутор» и «Горки Город»). Все рассматриваемые организации осуществляют эксплуатацию собственными силами, а управляющие компании ОЭЗ, кроме того, снижают эксплуатационные расходы за счёт оказания услуг резидентам.

С учетом опыта указанных организаций, сопоставления затрат в 2016-2018 годах, а также прогнозных данных 2019-2021 годов подтверждена целесообразность создания в Обществе собственной службы эксплуатации.

В первую очередь оптимизация расходов на эксплуатацию будет обеспечена за счет исключения затрат на содержание административно-управленческого персонала (руководители, бухгалтерия, кадровая, финансовая и юридическая службы), рентабельности и оплаты НДС, которые должны учитываться договором на оказание услуг между юридическими лицами в соответствии с Налоговым кодексом РФ.

При переходе на собственную эксплуатацию в первый плановый год будут сокращены расходы на эксплуатацию ВТРК «Архыз» за счёт отсутствия необходимости оплаты рентабельности, НДС и прочих затрат, а также сокращения сложнопрогнозируемых переменных затрат путём повышения контроля и закрепления персональной ответственности за их осуществлением. Однако, учитывая необходимость формирования собственного кадрового ресурса и материально-технической базы, оптимизация составит порядка 4 – 6% от стоимости эксплуатации сторонней организацией, что соответствует статистическому опыту других организаций.

Кроме того, учитывая открытие в декабре 2018 года новой зоны катания на северной экспозиции туристической деревни Романтик ВТРК «Архыз», во втором плановом году Общество сможет сократить эксплуатационные расходы по тем же статьям (рентабельность, НДС, прочие и переменные затраты) в пределах 14% от стоимости эксплуатации сторонней организацией, что соответствует статистическому опыту других компаний.

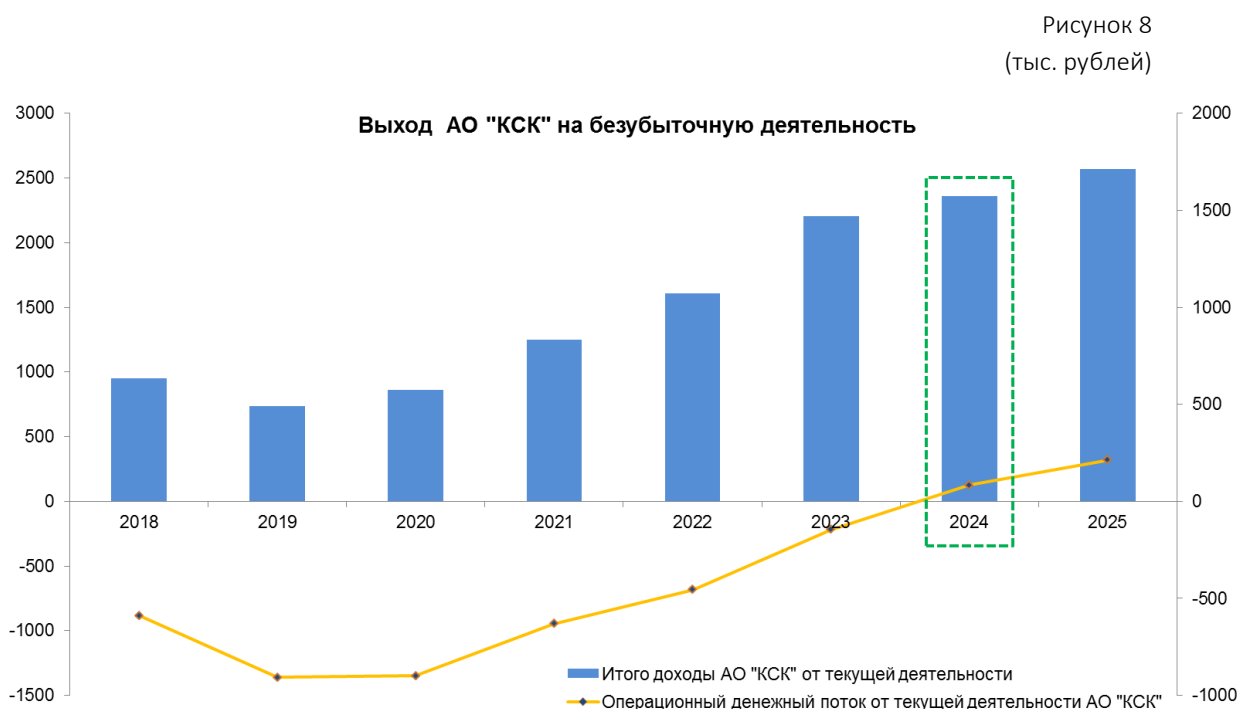
В тех же целях планируется осуществить перевод на собственную эксплуатацию ВТРК «Ведучи». В первый плановый год собственной эксплуатации планируется сократить расходы на эксплуатацию ВТРК «Ведучи» за счёт отсутствия

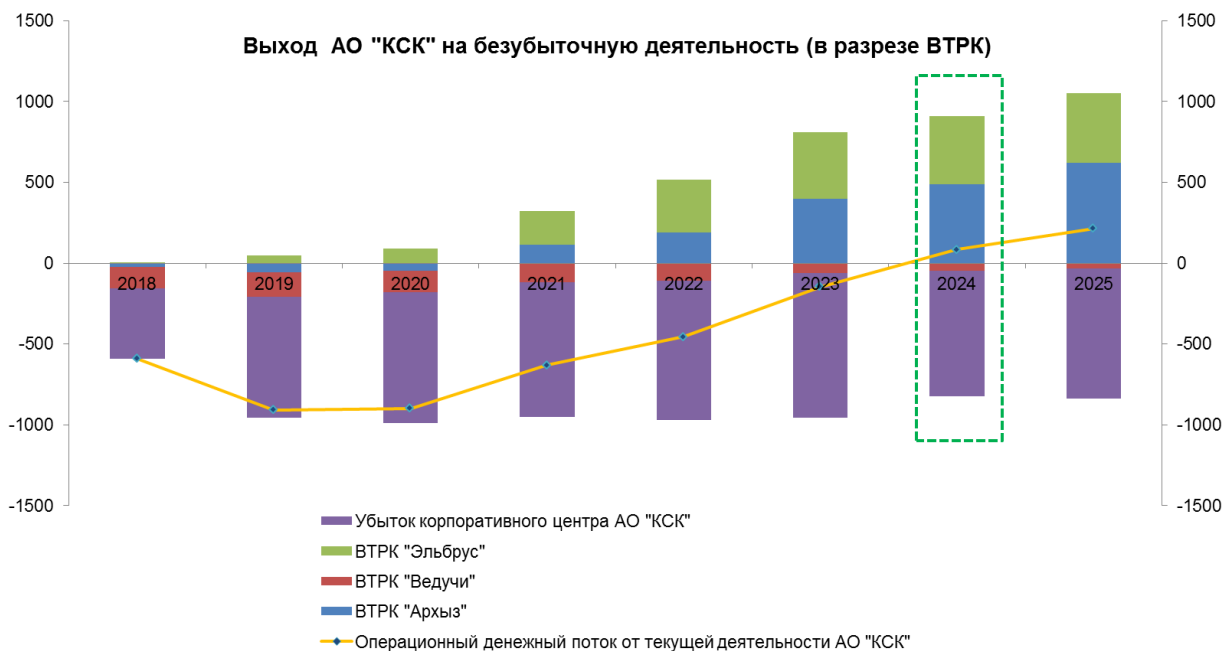
необходимости оплаты рентабельности, НДС и прочих затрат и сокращения сложнопрогнозируемых переменных затрат путём повышения контроля и закрепления персональной ответственности за их осуществлением. Однако, учитывая необходимость формирования собственного кадрового ресурса и материально-технической базы, оптимизация составит порядка 5 – 7% от стоимости эксплуатации сторонней организацией, что соответствует статистическому опыту других компаний.

В рамках последующего развития ВТРК «Эльбрус» также предполагается создание собственной службы эксплуатации курорта по мере строительства новых объектов инженерной и горнолыжной инфраструктуры курорта.

Ниже представлены результаты расчета выхода АО «КСК» на безубыточность в трех сценариях, описанных ранее в стратегии:

### 1) Базовый сценарий

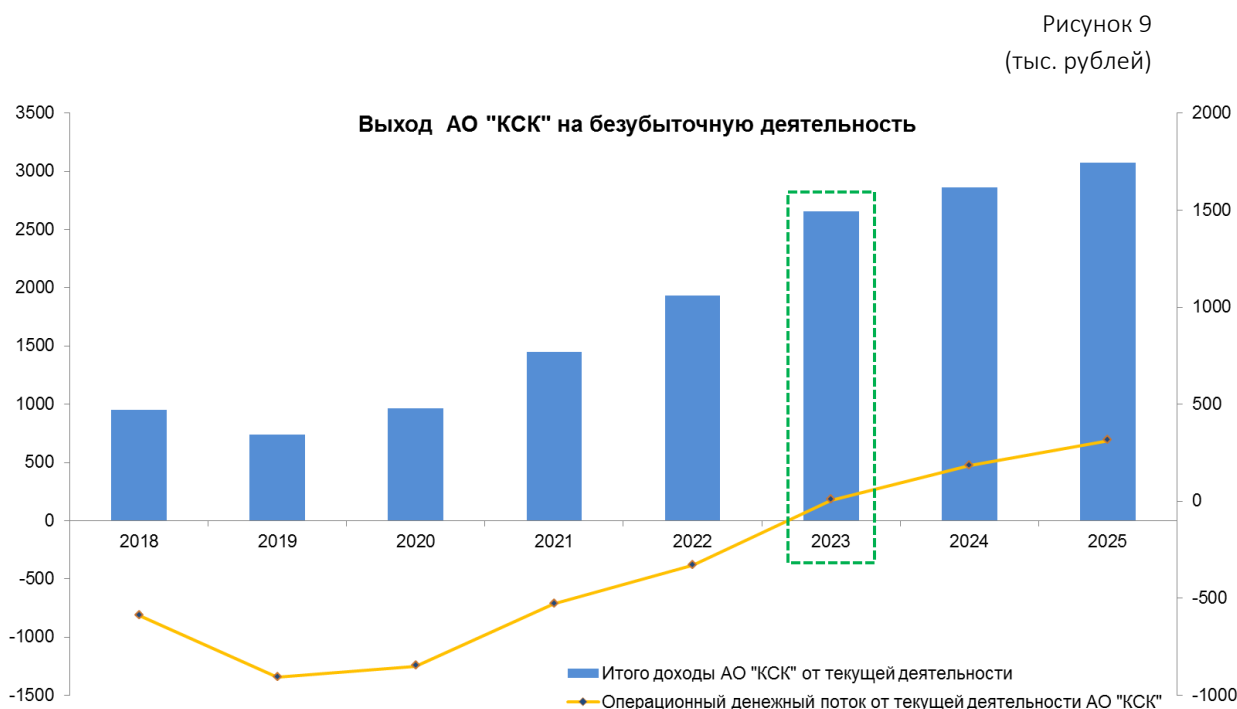


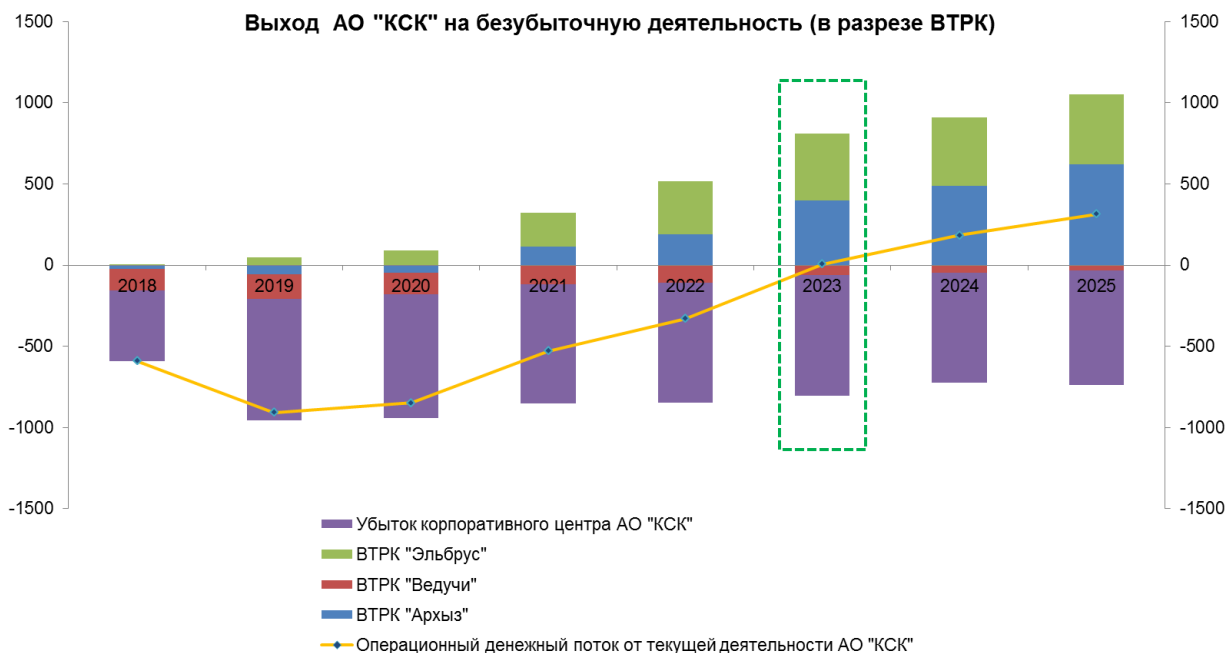


В базовом сценарии АО «КСК» выходит на безубыточность от операционной деятельности в 2024 г.

С 2021 по 2023 год непокрытый убыток (отсутствие собственных средств на покрытие убытка от операционной деятельности) составит более 1,2 млрд. руб. При этом возможно привлечение банковского кредита на покрытие данного убытка с последующим погашением кредита после 2024 г. за счет прибыли от операционной деятельности.

## 2) Оптимистический сценарий



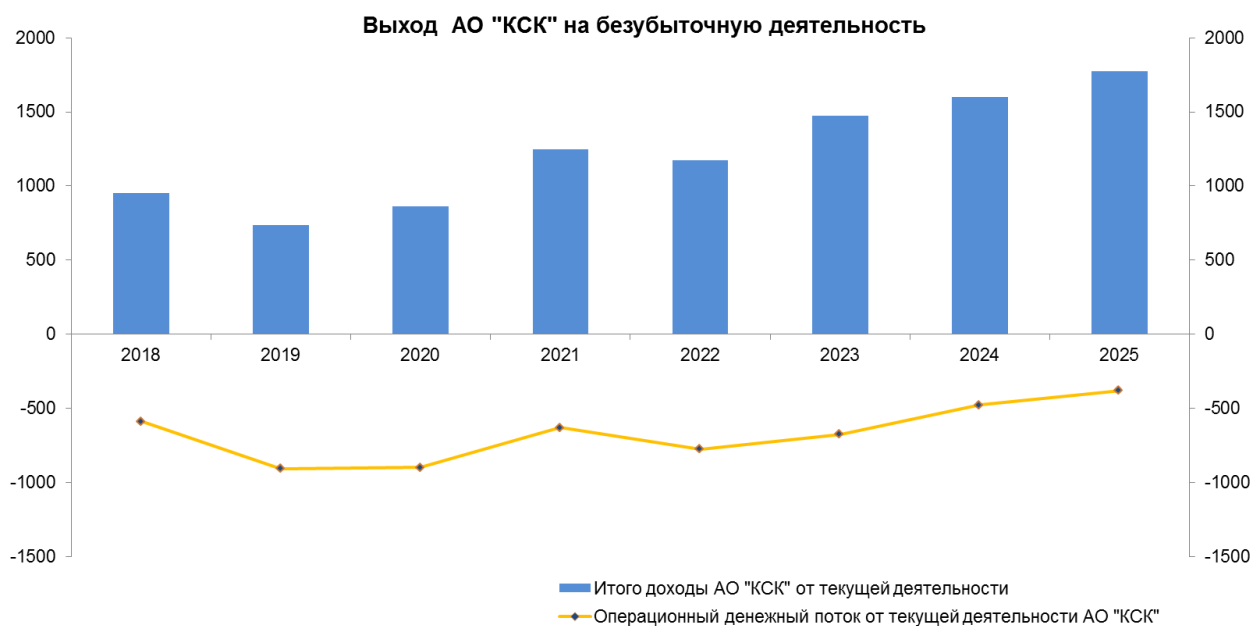


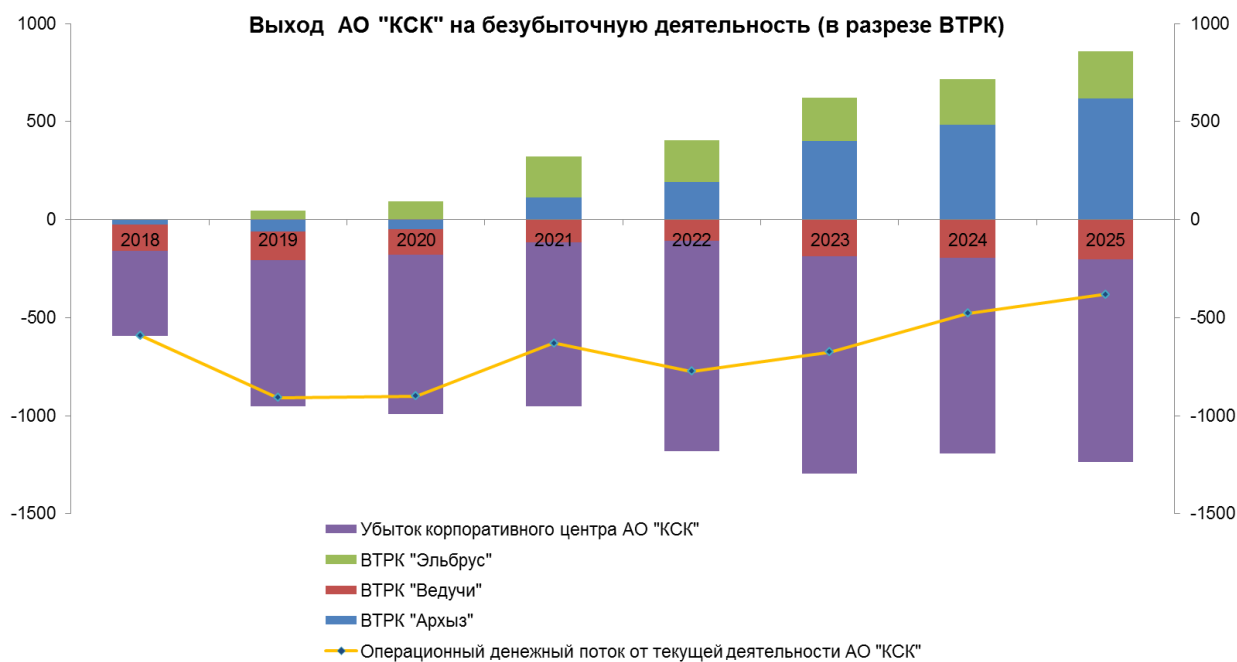
В оптимистичном сценарии АО «КСК» выходит на безубыточность от операционной деятельности в 2023 г.

С 2021 по 2022 год непокрытый убыток (отсутствие собственных средств на покрытие убытка от операционной деятельности) составит более 0,8 млрд. руб. При этом возможно привлечение банковского кредита на покрытие данного убытка с последующим погашением кредита после 2023 г. за счет прибыли от операционной деятельности.

### 3) Консервативный сценарий

Рисунок 10  
(тыс. рублей)





В консервативном сценарии АО «КСК» не выходит на безубыточность от операционной деятельности до 2025 г. Необходимо ежегодное субсидирование деятельности АО «КСК» на покрытие убытков от операционной деятельности.



## Оптимизация операционной деятельности АО «КСК»

### **13. Оптимизация операционной деятельности АО «КСК»**

Подход, предложенный в рамках эксплуатации ВТРК «Архыз» и «Ведучи», позволяет обеспечить выход на безубыточность указанных курортов в 2020 и 2023 годах соответственно. При этом в целом деятельность АО «КСК» в рамках отчета о прибылях и убытках останется убыточной на всем горизонте планирования Стратегии.

В соответствии с поручением Правительства Российской Федерации и пунктом 4.6 «Актуализация стратегий развития и бизнес-моделей деятельности институтов развития до 2024 года» плана действий по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал и повышению до 25 процентов их доли в валовом внутреннем продукте, утвержденного протоколом Правительства Российской Федерации от 12 июля 2018 года № 20, АО «КСК» разработаны меры по снижению затрат Общества:

- 1) Создание в АО «КСК» собственной службы эксплуатации курортов – экономия средств АО «КСК» в 2019 году составит около 14% общих затрат на эксплуатацию курортов;
- 2) Создание АО «КСК» собственной службы технического заказчика – экономия инвестиционных затрат АО «КСК» (в части доходов от деятельности службы технического заказчика) в 2019 году составит 135 млн рублей с увеличением к 2021 году до 200 млн рублей;
- 3) Снижение соотношения затрат АО «КСК» на персонал к объему основных средств – при увеличении объема основных средств АО «КСК» в 2019 году на 60% (с 7,8 млрд рублей до 12.7 млрд рублей), а также с учетом создания службы собственной эксплуатации курортов (250 штатных единиц) соотношение затрат на персонал к объему основных средств будет снижен с 8,6% до 5,3% за счет удержания роста общего фонда оплаты труда;
- 4) Сокращение общего фонда оплаты труда АО «КСК» – после окончания реализации инвестиционной программы в 2025 году АО «КСК» планирует сокращение общего фонда оплаты труда на 40% за счет оптимизации корпоративного центра (при этом численность штата службы эксплуатации будет сохранена);
- 5) Создание АО «КСК» оздоровительных комплексов – строительство на территории ВТРК «Архыз», «Эльбрус», «Ведучи» оздоровительных комплексов позволит Обществу ежегодно извлекать прибыль в объеме до 300 млн рублей в 2020 году и до 900 млн рублей к 2025 году;



- 6) Приобретение АО «КСК» объектов горнолыжной инфраструктуры на ВТРК «Эльбрус» – приобретение в собственность первых двух очередей канатной дороги на ВТРК «Эльбрус» позволит повысить прибыльность курорта и ежегодно извлекать прибыль не менее 100 млн рублей, начиная с 2020 года;
- 7) Экономия на прочих расходах – в 2018-2019 гг. экономия АО «КСК» на прочих расходах составит более 30%.

В целом реализация указанной системы мер позволит АО «КСК» обеспечить выход на безубыточную деятельность до конца 2025 года.



## Инициативы АО «КСК»

## **14. Инициативы АО «КСК»**

В рамках осуществления деятельности по развитию туристического кластера АО «КСК» также уделяет внимание социально значимым вопросам, способствующим снижению собственных рисков и направленным на социально-экономическое развитие субъектов СКФО.

Сегодня можно говорить об активном участии Общества в проектах, направленных на развитие отраслевого импортозамещающего производства в России, кадрового потенциала СКФО, популяризацию горнолыжного туризма среди подрастающего поколения.

Реализация указанных проектов также в значительной степени способствует исполнению миссии АО «КСК».

### **14.1. Развитие производственного потенциала СКФО**

Современное состояние отечественного производства оборудования, обеспечивающего деятельность горнолыжных комплексов, демонстрирует глубокую стагнацию и не предлагает альтернатив оборудованию, производимому в странах Европы и США.

Текущая экономическая ситуация и потребности рынка определили необходимость в создании компании, способной производить в России современные и высокотехнологичные канатные дороги и удовлетворять потребности внутреннего рынка.

В этой связи АО «КСК» совместно с мировым лидером в проектировании и производстве канатных дорог – компанией РОМА S.A.S. (Франция) учреждено общество с ограниченной ответственностью «Национальные канатные дороги» (ООО «НКД»).

Проект призван заложить основы производства горнолыжного оборудования в Российской Федерации и создать механизмы импортозамещения в горнолыжной индустрии.

В рамках реализации проекта предполагается решение следующих задач:

1. Обеспечение внутреннего спроса:
  - производство канатных дорог на территории России;
  - производство транспорта канатного привода.
2. Обслуживание канатного транспорта и прочей техники:
  - эксплуатация существующих и проектируемых канатных дорог;

ремонт и обслуживание снегоуплотнительной техники и систем искусственного снегообразования.

3. Создание проектов «под ключ»:

проектирование под конкретного заказчика;

производство оборудования, осуществление строительно-монтажных и пусконаладочных работ.

4. Обучение и подготовка кадров:

создание центра обучения и подготовки специалистов;

взаимодействие с региональными университетами.

Деятельность по реализации проекта разделена на 3 последовательных этапа.

I этап (2018-2019 гг.) предусматривает создание центра обучения подготовки персонала (производство, техническое сопровождение), создание базы для крупноузловой сборки компонентов канатных дорог, закупку и установку дополнительного оборудования.

Достижение уровня локализации в указанный период планируется до 5% за счет начала сборки элементов канатных дорог на территории Российской Федерации.

II этап (2019-2020 гг.) предполагает создание мощностей по производству отдельных компонентов канатных дорог с привлечением подготовленных кадров и организацию кооперации с российскими производственными организациями в части производства металлоконструкций и метизов.

Рост уровня локализации в указанный период планируется до 15% за счет увеличения объемов сборки элементов канатных дорог на территории Российской Федерации и кооперации.

III этап (2020-2025 гг.) предполагает увеличение объемов собственного производства и заказов в рамках кооперации с российскими производственными организациями.

Выход ООО «НКД» на безубыточность в рамках реализации указанных этапов планируется в июле 2019 года.

## **14.2. Развитие кадрового потенциала СКФО**

Для обеспечения необходимыми кадровыми ресурсами курортов Северного Кавказа и повышения занятости населения субъектов СКФО АО «КСК» принимает

активное участие в реализации государственной политики в социальной сфере в части решения проблем, связанных с модернизацией системы образования и подготовкой профессиональных кадров.

В 2012 году Обществом разработана Концепция обеспечения трудовыми ресурсами субъектов Северо-Кавказского федерального округа с учетом создания на их территории туристического кластера.

В рамках указанной Концепции АО «КСК» на постоянной основе осуществляет взаимодействие с Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, региональными министерствами образования субъектов СКФО, службами занятости.

Основными стратегическими механизмами привлечения профессиональных кадров в СКФО выступают:

обучение в образовательных учреждениях;

организация обучения персонала резидентов экспертами отрасли по краткосрочным программам и прохождения сертификации с целью оценки результатов обучения;

создание центров оценки квалификаций работников индустрии туризма, рекреации и гостеприимства (ЦОКов) и экспертно-методических центров (ЭМК);

работа с рекрутинговыми агентствами, агентствами по трудоустройству и государственными центрами занятости.

В данном направлении Обществом проводится работа по объединению инициатив, опыта и усилий учреждений профессионального образования и социальных партнеров для обеспечения потребности региональных рынков труда в области туризма, сервиса и смежных отраслей.

В качестве базового учреждения кластера определен ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет» (СКФУ), с которым 1 сентября 2013 года заключено Соглашение о сотрудничестве.

Другими участниками образовательного кластера являются:

ФГБОУ ВПО «Сочинский государственный университет»;

АНО «Российский международный олимпийский университет»;

ФГБОУ ВПО «Кабардино-Балкарский государственный университет имени Х.М. Бербекова»;

ФГБОУ ВПО «Карачаево-Черкесский государственный университет имени У.Д. Алиева»;

ФГБОУ ВПО «Чеченский государственный университет».

В дальнейшем с учетом этапности развития Проекта планируется заключение соглашений о сотрудничестве и с другими высшими учебными заведениями СКФО.

С целью повышения уровня практической подготовки будущих специалистов организовано прохождение практик и стажировок студентами университетов-партнёров в рамках проекта «Школа кавказского гостеприимства».

Учебно-просветительский проект «Школа кавказского гостеприимства» инициирован АО «КСК» с целью повышения осведомленности молодёжи субъектов СКФО в области развития индустрии туризма, рекреации и гостеприимства, демонстрации преимуществ получения профильного образования и трудоустройства в указанной сфере и в целом популяризации туристического кластера на Северном Кавказе.

В рамках деятельности по развитию кадрового потенциала СКФО Обществом также организовано взаимодействие с международными образовательными учреждениями: Лозаннской школой гостеприимства, Гаагской школой гостеприимства и гостиничного бизнеса, Люцернским университетом прикладных наук и искусств, Глионским институтом высшего образования.

В целях повышения качества услуг, оказываемых на курортах туристического кластера, АО «КСК» проводится работа по организации обучения, а также повышения квалификации работников организаций-резидентов ОЭЗ туристического кластера.

### **14.3. Популяризация горнолыжного туризма в СКФО**

В рамках популяризации горнолыжного туризма среди молодежи СКФО АО «КСК» ежегодно реализует следующие социально ориентированные проекты:

модульная программа по физической культуре для общеобразовательных организаций на основе обучения катанию на горных лыжах «Лыжи зовут» (3-й урок физкультуры на горнолыжном комплексе);

программа предоставления бесплатного ски-пасса детям в возрасте до 6 лет и ски-пасса со скидкой 50% - детям в возрасте от 7 до 14 лет;

благотворительный социальный проект, направленный на обучение катанию на горных лыжах детей из подшефного АО «КСК» детского дома в пос. Усть-Джегута Карачаево-Черкесской Республики;

программа реабилитации детей с ограниченными возможностями с помощью катания на горных лыжах «Лыжи мечты».

Реализация подобных проектов соответствует социальным стратегическим задачам АО «КСК» и направлена на формирование культуры катания на горных лыжах, вовлечение максимума туристов в число катающихся на горнолыжных трассах курортов, а также популяризацию горных лыж и сноуборда среди подрастающего поколения. АО «КСК» планирует продолжать реализацию указанных проектов и подобных инициатив на курортах туристического кластера в каждом зимнем сезоне.

Кроме того, Обществом в настоящее время разрабатываются проекты маркетинговых стратегий ВТРК «Архыз», «Эльбрус» и «Ведучи» на период с 2019 по 2021 годы, основной целью которых является повышение выручки от реализации услуг ВТРК «Архыз», «Эльбрус» и «Ведучи» за счет решения следующих ключевых задач АО «КСК» в области маркетинга:

- повышение привлекательности ВТРК «Архыз», «Эльбрус» и «Ведучи»;
- рекламно-информационное продвижение ВТРК «Архыз», «Эльбрус» и «Ведучи»;
- совершенствование политики сбыта услуг ВТРК «Архыз», «Эльбрус» и «Ведучи»;
- формирование и поддержание единой визуальной среды на ВТРК «Архыз», «Эльбрус» и «Ведучи» в соответствии с утвержденным фирменным стилем;
- коммерциализация брендов ВТРК «Архыз», «Эльбрус» и «Ведучи».