



ЛЕНИНГРАДСКАЯ  
ОБЛАСТЬ



ОТРЭ  
АГЕНТСТВО  
ТРАНСФОРМАЦИИ  
И РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ КООРДИНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР  
МЕЖДУНАРОДНОГО ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА



# Рост экспортного потенциала Балтики

в поисках баланса  
портовой и железнодорожной инфраструктуры

март 2025

# РЕЗЮМЕ

259  
млн т.

В 2024 году портами Балтики (без учета Калининграда) перевалено 259 млн тонн грузов, направленных практически в полном объеме на экспорт, - это треть от общего объема перевалки грузов в морских портах России. Крупнейшим на Балтике портом Усть-Луга перевалено 135 млн тонн грузов, из которых порядка 70% транспортировалось в порт по железной дороге. Балтийский бассейн единственный в стране по итогам 2024 года сохранил объемы грузооборота на уровне предыдущего года, а по приоритетным направлениям показал существенный рост и перестройку отраслевой структуры грузооборота в пользу несырьевых грузов.

На данный момент можно констатировать, что адаптация портов Санкт-Петербурга и Ленинградской области к изменившимся направлениям транспортных потоков уже пройдена: Балтика является «точкой входа» на судоходные пути по основным и перспективным направлениям грузопотоков в сторону дружественных стран, прежде всего Латинской Америки, Африки, в Индию и другие страны АТР, а также конкурентоспособна с точки зрения плеча доставки в порты грузов по всей номенклатуре, и в особенности удобрений ввиду локализации производств преимущественно на Северо-Западе. Вместе с тем, дефицит провозных мощностей железной дороги в направлении портов Балтики уже в прошедшем году не позволил операторам морских портов в полном объеме достичь планов перевалке экспортных грузов. С учетом существующих перспектив роста грузопотока в ближайшие годы провозные способности железной дороги являются сдерживающим фактором для дальнейшего роста экспорта через порты Балтики.

## Основные факторы роста экспортного потенциала портов Балтики

### Развитие портовых мощностей

В порту Усть-Луга реализуются инвестиционные проекты по введению новых, расширению и перепрофилированию действующих перевалочных мощностей, среди крупнейших: многопрофильный терминал «Ультрамар» (мощность более 25 млн тонн в год с перспективой увеличения до 50 млн тонн к 2030 году), терминал по перевалке всех видов минеральных удобрений «Port Favor» (мощности 8 млн тонн в год с перспективой увеличения до 14 млн тонн), универсальный терминал «Новотранс» (проектная мощность 25 млн тонн).

За период с 2020 года в крупнейшие инвестиционные проекты операторов морских терминалов уже вложено 212 млрд руб. и в ближайшие годы после завершения начатых ранее инвестиционных программ общий объем вырастет еще на 100 млрд руб. Характерной тенденцией текущих инвестиционных проектов является ориентация на более диверсифицированную грузовую базу, адаптация инфраструктуры под возможность принимать крупнотоннажный флот.

### Рост объема экспорта по основным и перспективным видам грузов

#### Удобрения

Порты Балтики являются ключевым хабом для перевалки удобрений: непосредственно в Ленинградской области и в других регионах СЗФО (Вологодская и Новгородская область), а также в центральной России и на Урале располагаются производственные мощности четверки крупнейших производителей удобрений (групп компаний Еврохим, Акрон, ФосАгро и УралХим). По итогам 2024 года портами России перевалено порядка 40 млн тонн удобрений, из них 33 млн тонн или более 80% - портами Балтики, что на 5 млн тонн больше чем годом ранее. Уже в январе 2025 года по железной дороге были перевезены рекордные 3,7 млн тонн удобрений на экспорт, большая часть которых была направлена в порты Северо-Запада (2,7 млн тонн, рост в 1,45 раза г/г). В условиях роста спроса на российские удобрения производители продолжают реализацию инвестиционных программ по расширению производственных мощностей, а также сохраняются перспективы роста транзитных поставок удобрений из Белоруссии.

### Контейнеры

В 2024 году наблюдалось активное восстановление контейнерооборота портов Балтики – рост на 34% в условиях расширения географии торговли со странами Азии, Африки, Южной Америки при одновременном росте контейнеризации зерна и удобрений.

Помимо существующих контейнерных терминалов Большого порта Санкт-Петербург ожидается прирост мощностей обработки контейнерных грузов в Усть-Луге (планы ГК «Дело» по расширению контейнерного терминала «Global Ports», и запланированный ввод инфраструктуры для обработки крупнотоннажных судов на универсальном терминале «Ультрамар»). Перспективы роста контейнерного рынка через порты Балтики также связаны с изменением принципов логистики, а именно невозможностью транспортировки контейнерных грузов для дальнейшей перегрузки в портах Северной Европы, в связи с чем грузы направляются напрямую в Азию.

### Зерно и продовольственные грузы

В 2022-2023 гг. в России наблюдались рекордные объемы урожая и экспорта зерна, на перспективу также сохраняются высокие прогнозы производства и спроса со стороны дружественных стран. В 2024 году портами Балтики впервые были перевалены зерновые грузы в объеме 1,5 млн тонн. Мощности по перевалке зерна, масла и масличных планируются к вводу в портах Усть-Луга и Высоцк. Данные виды грузов являются новыми для Ленинградской области и вместе с тем перспективными с учетом приоритетных направлений поставки в страны Африки (Египет, Алжир, ЮАР, Нигерия) и АТР, а также в связи с высокой загрузкой портов южного бассейна.

### Уголь

Несмотря на имеющиеся тенденции снижения экспорта угля в целом по всем портам России (на 9% по итогам 2024 года) Балтийский бассейн перевалил 45 млн тонн, что составляет четверть от общероссийского объема.

167  
млн т.

С учетом указанных тенденций Агентством трансформации и развития экономики была подготовлена экспертная оценка роста грузовой базы, направляемой в порты Балтики железнодорожным транспортом. По достаточно консервативному прогнозу к 2030 году объем грузоперевозок по железной дороге в порты Санкт-Петербурга и Ленинградской области составит порядка 167,2 млн тонн, что на 29,4 млн тонн больше чем в 2024 году. При этом основной прирост к 2030 году обеспечат поставки удобрений, зерновых и контейнерных грузов, а также угля.

В условиях достижения предела по провозным возможностям железной дороги, обеспечение ожидаемого объема грузовой базы станет возможным только в случае реализации проектов по расширению железнодорожной инфраструктуры. Существует дефицит провозных мощностей как на ближних подходах к портам Санкт-Петербурга и Ленинградской области, так и на дальних.

Стивидоры и собственники логистических сервисов на Балтике проявляют заинтересованность и высокую готовность участвовать в проектах по развитию железнодорожных подходов к портам и гарантировать загрузку этих участков, что подтверждает остроту проблемы дефицита железнодорожной инфраструктуры.

В условиях бюджетных ограничений, а также высоких процентных ставок в экономике, эффективная экономическая модель расширения транспортной инфраструктуры должна включать не только реализацию масштабных инвестиционных проектов (строительство, реконструкция и модернизация), но и институциональные изменения, пилотирование новых механизмов привлечения частных инвестиций и кооперацию всех заинтересованных сторон: от стивидоров и производителей экспортируемой продукции до ОАО «РЖД» и органов власти при условии взаимной выгоды.

**Предложения по созданию условий для увеличения провозной способности железной дороги в направлении морских портов Балтики**

1. Реализация первоочередных инфраструктурных проектов по расширению провозных мощностей:

- развитие участка ж/д Дмитров-Сонково-Мга (Сонковский ход)
- строительство участка железной дороги Псков-Гдов-Сланцы к порту Усть-Луга
- строительство Юго-Западного обхода Санкт-Петербурга и Северного захода к порту Усть-Луга
- организация грузового движения на основном ходе Октябрьской ЖД «Москва – Санкт-Петербург»

2. Пилотирование и последующее масштабирование институциональных решений для привлечения частных инвестиций в развитие железнодорожной инфраструктуры:

- дополнительные меры тарифного регулирования (инвестиционная надбавка к тарифу)
- использование механизмов ГЧП и концессии с участием ОАО «РЖД», операторов терминалов, грузоотправителей и др.

3. Реализация мероприятий технологического и операционного характера на проблемных участках (меры технологической оптимизации движения)

Одним из «быстрых» решений адаптации нормативно-правовой базы под потребности опережающего развития инфраструктуры является реализация пилотного проекта по развитию механизмов привлечения частных инвестиций в развитие железнодорожной инфраструктуры, а также механизмов реализации инвестиционных проектов (ГЧП/концессии с участием грузоотправителей и стивидоров). Успешная апробация предлагаемых механизмов в рамках пилотного проекта с учетом высокой готовности заинтересованных сторон, включая органы власти, позволит в дальнейшем масштабировать на федеральный уровень пилотируемые меры стимулирования привлечения инвестиций в расширение провозных мощностей железной дороги.

Не менее важно обеспечить координацию и синхронизацию представленных предложений и механизмов в документах стратегического планирования страны (Транспортной стратегии, Национальном проекте «Эффективная транспортная система», а также документах, обеспечивающих достижения национальных целей развития), без чего эффективная аллокация ресурсов может столкнуться со значительными временными и техническими ограничениями.

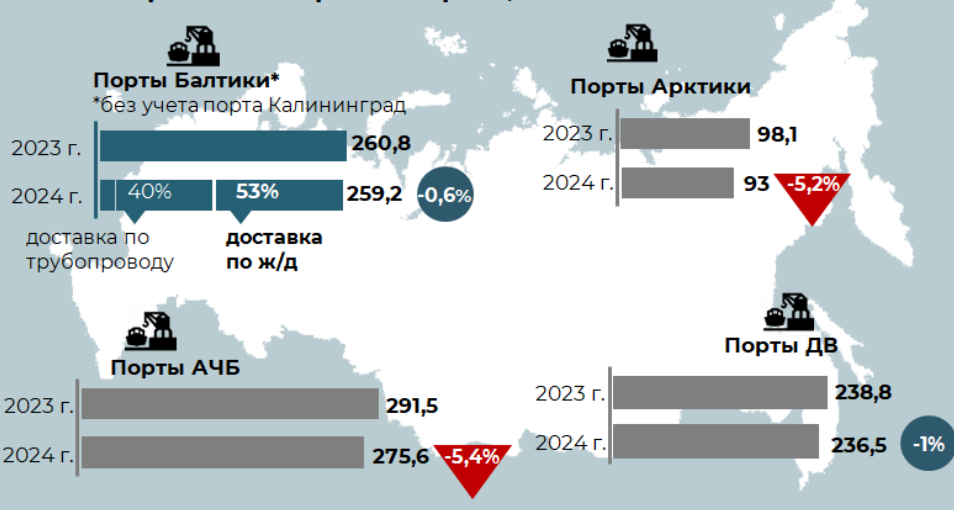


# СОДЕРЖАНИЕ

Ключевые характеристики грузооборота Балтийского бассейна	5
Перспективные экспортные направления портов Балтики	6
Прогноз грузоперевозок по железной дороге в направлении портов Балтийского бассейна	9
Обеспечение баланса портовой и железнодорожной инфраструктуры	11
Предложения по увеличению провозной способности железной дороги в направлении морских портов Балтики	12
Первоочередные инфраструктурные проекты по расширению провозных мощностей	12
Институциональные решения для привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры	14
Международный опыт использования различных инструментов	15
Схема предложений по развитию баланса портовой и железнодорожной инфраструктуры	17

# КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУЗОБОРОТА БАЛТИЙСКОГО БАССЕЙНА

## Объем перевалки морских портов, млн тонн



Совокупный объем перевалки грузов в морских портах России по итогам 2024 года снизился на 2,6% до 878 млн тонн (по данным «Морцентр-ТЭК»). При этом Балтийский бассейн сохранил наилучшую динамику по объему перевалки грузов к прошлому году – 259 млн тонн (без учета Калининграда).

Источник: Ассоциация морских торговых портов, АО «Морцентр-ТЭК»

Портами Балтики ведется перевалка всей номенклатуры грузов, направляемых в преобладающем объеме на экспорт (более 80%), существенную долю в структуре традиционно занимают сырьевые грузы (нефтепродукты, газ, уголь), вместе с тем растет доля минеральных удобрений, активно восстанавливают позиции контейнерные грузы, развивается направление АПК.

Больше половины общего объема грузов поступает в балтийские порты по железной дороге (53%), еще 40% поступает по трубопроводу (нефтепродукты и газ), остальной объем – прочими видами транспорта (авто, водный).

## Структура перевалки и доставки грузов по портам Балтики (без учета порта Калининград), млн тонн

Грузы	Перевалка грузов, всего		Доставка грузов по ж/д*	
	2024	% г/г	2024	% г/г
Нефтепродукты, нефть и газ	142,5	-5,5%	37,7	-7,4%
Уголь	44,6	-6,3%	44,5	-5,5%
Удобрения	33,0	+17,4%	31,6	+17,5%
Контейнеры	16,3	+33,3%	6,6	+13,9%
Черные металлы	4,1	-12,0%	3,6	-13,5%
Руда	3,3	+54,2%	3,3	+54,3%
Зерно и продовольствие	1,5	+92,3%	1,5	+92,6%
Прочие грузы	14,0	-3,2%	8,9	-13,7%
<b>Всего</b>	<b>259,2</b>	<b>-0,6%</b>	<b>137,8</b>	<b>-0,1%</b>

\* Сумма экспорт, импорт, транзит  
Источник: АО «Морцентр-ТЭК»

По итогам 2024 года наибольший положительный вклад в объем перевалки портов Ленинградской области и Санкт-Петербурга внесли удобрения (+17% всеми видами транспорта, в результате чего на них пришлось 84% всей перевалки удобрений в российских портах) и контейнерные грузы (+33% до 16,3 млн тонн или 1,38 млн. TEU). Перевалка зерна и пищевой продукции (кроме рефгрузов) в балтийских портах выросла на 92%, в том числе зерна - на 95% до 1,5 млн тонн, даже несмотря на 12-процентное сокращение урожая зерновых в целом по России. Более чем в 1,5 раза выросла перевалка руды (преимущественно за счет импорта).

По информации операторов морских портов существующие ограничения провозной способности ОАО «РЖД» уже в 2024 году не позволили в полном объеме выполнить планы по перевалке экспортных грузов. По итогам 2024 года объем грузовой базы портов Балтики, поступившей по железной дороге, составил 137,8 млн тонн.

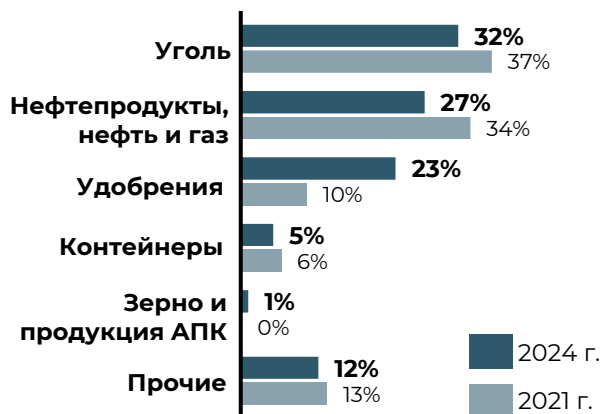
Несмотря на то, что совокупный объем практически не изменился в сравнении с 2023 годом, структура перевозки грузов претерпела заметные изменения: 17-процентный рост ж/д-отправок удобрений и контейнерных грузов компенсировал 6-процентное снижение в энергоносителях.

# ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ЭКСПОРТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОРТОВ БАЛТИКИ

На данный момент можно констатировать, что адаптация портов Балтийского бассейна к изменениям транспортных потоков успешно пройдена как с точки зрения отраслевой структуры грузов, так и направлений отправки.

Инвестиции в развитие портовых мощностей в Ленинградской области в 2024 году выросли на 25% в сопоставимых ценах к предыдущему году. В крупнейшие инвестиционные проекты операторов морских терминалов уже вложено 212 млрд руб. и в ближайшие годы с учетом их завершения ожидаются инвестиции в объеме порядка 100 млрд руб.

## Изменение отраслевой структуры доставки грузов по ж/д по порты Балтики\*, %



\* Сумма экспорт, импорт, транзит  
Источник: АО "Морцентр-ТЭК"

## Приоритетные направления для портов Балтики

### Латинская Америка

**Приоритет:**  
Удобрения

**Драйверы роста спроса**

- Рост населения (+15 млн чел за 10 лет)
- Рост площади посевов (+24 млн га за 10 лет)
- Рост интенсивности внесения удобрений: 266 кг/га (2013 г.) → 363 кг/га (2022 г.)

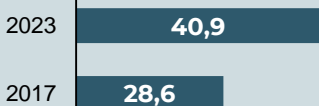
**Прогнозы**

IFA: к 2028 году спрос на удобрения в Латинской Америке вырастет на 3,5 млн тонн (+1,5-2% ежегодно)

**Динамика импорта**

- Бразилия – мировой лидер по импорту минеральных удобрений
- Бразилия – лидер по закупкам удобрений из России (9,4 млн тонн в 2023 году)

**Импорт удобрений в Бразилии, млн тонн**



### Африка

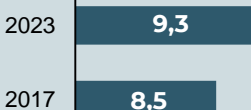
**Приоритет:**  
АПК

**Прогнозы**

ФАО: Египет будет одним из драйверов роста спроса на зерно (+3 млн т к 2030 г.) и масличные (+0,8 млн т).

**Динамика импорта**

**Импорт зерновых в Египте, млн тонн**



### Индия

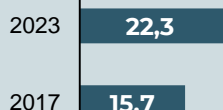
**Приоритет:**  
Удобрения

**Прогнозы**

IFA: к 2028 году спрос на удобрения в Южной Азии на 3,5 млн тонн (+1,5-2% ежегодно).

**Динамика импорта**

**Импорт удобрений в Индии, млн тонн**



### ЮВА, Китай

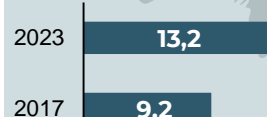
**Приоритет:**  
Удобрения, АПК

**Прогнозы**

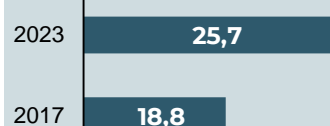
ФАО. Филиппины и Индонезия будут драйверами роста спроса на зерно (+3,6 млн т к 2030 г.)

**Динамика импорта**

**Импорт удобрений в Китае, млн тонн**



**Импорт зерновых в Индонезии и Филиппинах, млн тонн**



Источник: Trademap, FAO, IFA

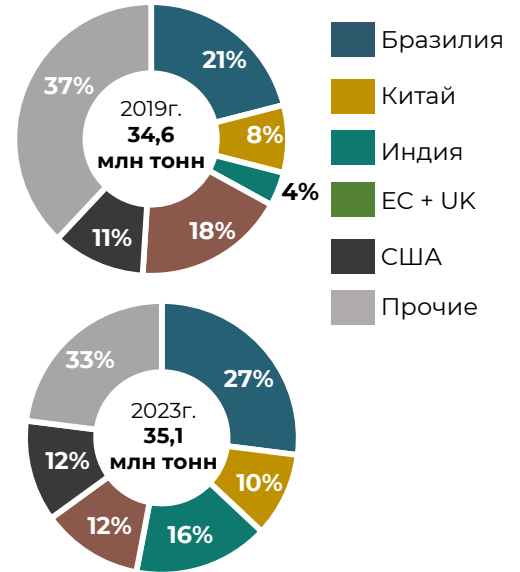
# УДОБРЕНИЯ

Помимо географического преимущества отгрузок удобрений из Балтийских портов (большинство производственных площадок экспортеров расположены на Северо-Западе, центральной части России и Урале), именно этот рынок имеет оптимистичные перспективы в части внешнего спроса. В 2023 году были зафиксированы рекордные объемы поставок российских удобрений в Бразилию, Индию и Китай, что почти полностью компенсировало падение поставок в ЕС. Доля Бразилии и Индии в российском экспорте удобрений выросла с 25% (2019 год) до 43% (2023 год). По данным Международной Ассоциации удобрений (IFA) до 2028 года ожидается дальнейший рост на 1,5-2% ежегодно, причем наибольший рост обеспечат наиболее благоприятные для России направления (Латинская Америка, Азия, Африка).

Одновременно с этим крупнейшие российские производители удобрений продолжают обширные инвестиционные программы по расширению производственных мощностей: в результате на перспективе до 2030 года ожидается прирост внутреннего выпуска на 12-14 млн тонн (к уровню 2024 года). К примерам реализуемых инвестиционных проектов можно отнести:

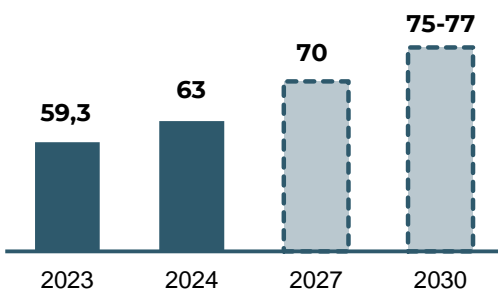
- ФосАгро: развитие производственного комплекса в Балаково, проекты по увеличению переработки апатитового концентрата в Череповце и Волхове;
- Акрон: запуск с 2026 года Талицкого ГОКа в Пермском крае, расширение производственных мощностей по производству азотных и комплексных удобрений, работа над расширением сырьевой базы (ГОК «Олений Ручей»);
- Еврохим: строительства завода в Кингисеппе ("Еврохим-Северо-Запад-2"), масштабная модернизация Ковдорского ГОКа, строительство 2-й очереди Усольского ГОКа, строительство 1-й очереди Гремячинского ГОКа;
- Уралкалий: строительство комплекса по добыче руды Усть-Яйвинского рудника и освоение промышленного производства хлористого калия.

## Структура экспорта российских удобрений



Источник: Trademap, ФТС России

## Прогноз выпуска удобрений в России, млн тонн



Источник: оценка на основе анализа инвестпрограмм производителей

По предварительным данным, производство удобрений в России в 2024 году выросло на 6% до рекордных 63 млн тонн, в 2025 году также ожидается сохранение темпов роста. Россельхозбанк прогнозирует, что объем производства минеральных удобрений к 2028 году превысит 70 млн тонн против 59 млн тонн в 2023 году. Кроме того, завершается процесс замещения портов сопредельных стран в Балтийском бассейне на российские порты и ожидается рост транзита удобрений из Белоруссии.

Эти факторы обеспечат высокую загрузку как действующим терминалам, так и новым мощностям: терминал «Ультрамар» (общая мощность промышленно-логистического комплекса 25 млн тонн с перспективой увеличения до 50 млн тонн), терминал «Port Favor» (8 млн тонн в год с дальнейшим увеличением до 14 млн тонн в год).

Все указанные факторы позволяют прогнозировать рост перевалки удобрений в портах Балтики с 31,6 млн тонн до 48,2 млн тонн за 2024-2030 гг. (при доставке ЖД транспортом).



## ЗЕРНО И МАСЛИЧНЫЕ

Согласно прогнозам ФАО, рост мирового спроса на зерновые и масличные культуры обеспечат дружественные направления для российского экспорта:

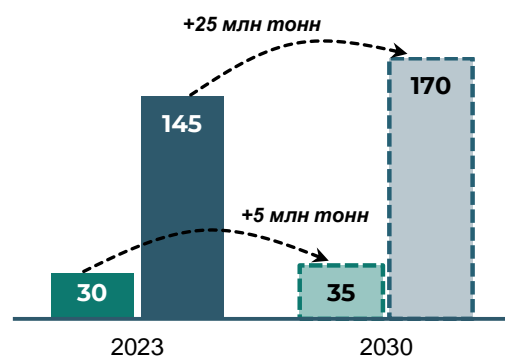
- зерновые - Египет (+3 млн тонн в 2030 г. к уровню 2023 г), Филиппины (+2,5 млн), Индонезия (+1,1 млн), Китай (+0,8 млн).
- масличные - Китай (+17 млн тонн в 2030 г. к уровню 2023 г.), Таиланд (1,2 млн тонн), Египет (+0,8 млн тонн).

В 2022-2023 гг. в России наблюдались рекордные объемы урожая зерна – 158 млн тонн в 2022 г. и 145 млн тонн в 2023 г. Прогноз Минсельхоза России на 2030 год – 170 млн тонн. Также по прогнозу Минсельхоза России, производство масличных культур в России к 2030 году должно вырасти на 21% по сравнению с 2023 годом до 36,3 млн тонн. По планам Минсельхоза России, к 2030 году экспорт масличных культур (сырья) будет снижен с текущих 4-5 млн тонн до 2,5 млн тонн с одновременным увеличением экспорта растительного масла (продукция глубокой переработки).

Согласно прогнозу Масложирового союза России (МЖСР), в 2024 году мощности маслозаводов вырастут на 6% до 33 млн тонн. К 2027 году прирост может составить еще 4 млн тонн с учетом реализующихся и заявленных инвестпроектов.

Учитывая благоприятную внешнюю конъюнктуру в 2023 году был запущен первый зерновой терминал на Балтике в порту Высоцк (потенциальная мощность составляет 4 млн тонн). В процессе реализации также находятся проекты, нацеленные на перевалку пищевых грузов, масличных культур, а также на их переработку на территории порта с целью дальнейшего экспорта растительных масел. В результате перевалка продукции АПК в портах Балтики может вырасти с 1,5 млн тонн до 3,7 млн тонн за 2024-2030 гг. (при доставке ЖД транспортом).

**Прогноз сбора зерновых и масличных в России, млн тонн**



Источник: прогноз Минсельхоз России, МЖСР

## КОНТЕЙНЕРНЫЕ ГРУЗЫ

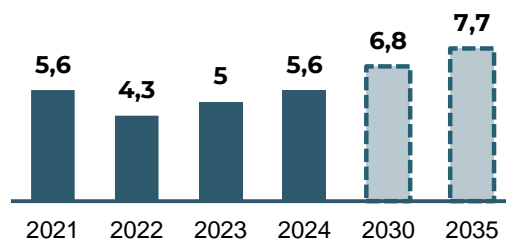
После спада в 2022 г. объем морской перевалки контейнеров в целом по России показывает рост на 15% в 2023 г. и на 12,7% по итогам 2024 г. После 2021 г. Балтийский бассейн уступил лидерство в обороте контейнеров Дальневосточному бассейну, однако в 2024 г. Балтийский бассейн активнее всего восстанавливал позиции - рост на 34% г/г (в том числе Большой порт Санкт-Петербург увеличил перевалку на 31% до 1,37 млн TEU).

Одним из факторов ускоренного восстановления контейнерной логистики на Балтике в 2024 году стал активный рост контейнерооборота стивидорного холдинга «Global Ports» (терминалы «Петролеспорт» и «Первый контейнерный терминал» в Большом порту Санкт-Петербург, а также «Усть-Лужский контейнерный терминал») - по итогам прошлого года он составил 650 тыс. TEU, что в 2,2 раза больше, чем в 2023 году. Причем рост был обеспечен за счет всех направлений перевалки (экспорт, импорт, каботаж). В частности, терминалы холдинга на Балтике активно наращивают обработку импортных китайских автомобилей в контейнерах - за последние два года перевалка готовых автомобилей перешла от ро-ро технологии к контейнерной.

Перспективы восстановления и последующего роста контейнерного оборота в Балтийском бассейне определяются также развитием терминальной инфраструктуры, способной принимать крупнотоннажный флот.

В результате перевалка контейнеров в портах Балтики может вырасти с 0,55 млн TEU до 0,87 млн TEU за 2024-2030 гг. (при доставке ЖД транспортом).

**Прогноз перевалки контейнеров в морских портах России, млн TEU**



Источник: прогноз с учетом оценок Strategy Partners

# ПРОГНОЗ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК ПО ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ В НАПРАВЛЕНИИ ПОРТОВ БАЛТИЙСКОГО БАССЕЙНА

В рамках исследования была сформирована экспертная оценка прогноза железнодорожных грузоперевозок, ориентированных на порты Ленинградской области и Санкт-Петербурга. В ходе построения прогноза учитывались историческая динамика и оперативная статистика внешней торговли по логистическим маршрутам, отраслевые прогнозы, анализ инвестиционных проектов грузоотправителей и стивидоров. Полученные оценки были верифицированы на основе опроса ключевых грузоотправителей о планируемых объемах перевозок железнодорожным транспортом в адрес портов Балтики: были опрошены 250 грузоотправителей, из которых первые 100 вносят 99% в фактический объем грузовой базы в направлении портов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, ответы предоставили 116 организаций).

Ключевыми грузоотправителями (в части железнодорожного транспорта) в порты Балтики выступают угольные и нефтеперерабатывающие предприятия (в том числе АО «АТРИУМ», ООО «КИНЕФ», АО «УК «Кузбассразрезуголь», ГК ТАЛТЭК, ПАО «Лукойл», АО «УК Сибирская», ООО «ГОФ Анжерская» и др.), а также производители удобрений (предприятия групп «Акрон», «ЕвроХим», «Уралхим», «ФосАгро», а также АО «Тольяттиазот», АО «Метафракс Кемикалс», ПАО «КУЙБЫШЕВАЗОТ», «Щекиноазот»).

## Удобрения

С учетом анализа прогнозов внешнего спроса, а также инвестиционных проектов крупнейших экспортеров минеральных удобрений, можно ожидать прирост производства удобрений в диапазоне 12-14 млн. тонн (за 2024-2030 гг), значительная часть которого может быть направлена на экспорт. Это в целом подтвердили представленные прогнозы грузоотправителей, согласно которым экспортная погрузка к 2030 году вырастет на 65% (к уровню 2023 года).

В прогнозе также учитывались оценки роста транзитных перевозок белорусских и казахских удобрений в адрес портов Балтики. По итогам 2023 года в порты Балтики было отгружено 7 млн тонн белорусских удобрений (в том числе в контейнерах). Однако учитывая масштабы экспорта белорусских удобрений в 2018-2020 гг. (11-14 млн тонн) и ограничения на логистику белорусской продукции через прибалтийские порты, можно ожидать роста транзита через порты Ленинградской области и Санкт-Петербурга еще на несколько млн тонн к 2030 году.

## Продукция АПК

Основной объем зерновых в порты Балтики формируют грузоотправители из регионов Южного Урала, центральной России, Алтайского края, Поволжья - то есть тех регионов, для которых порты Балтики выступают успешными конкурентами портам Черного моря (с точки зрения логистического плеча). Популярность Балтийского направления для отгрузок продукции АПК также будет расти в условиях роста спроса со стороны стран Западной Африки.

Результаты опроса ключевых грузоотправителей также подтвердили тенденцию об ожидаемом росте отгрузок растительных масел в адрес портов Балтики. В частности, основной прирост отгрузок обеспечат грузоотправители из Поволжья.

## Энергоносители

Несмотря на повышение диверсификации грузовой базы, доминирующей отраслевой группой портов Балтики останутся сырьевые энергетические товары. И если в части нефтяных грузов значимых изменений не ожидается, то объемы отгрузок угля на среднесрочном горизонте будут восстанавливаться. После эмбарго ЕС практически весь объем угольного экспорта был перенаправлен на другие рынки сбыта (Китай, Индия, Турция), где потребление угля за последние годы существенно возросло. Опрошенные в рамках исследования экспортеры угля также готовы наращивать объемы отгрузок в порты Балтики к 2030 году.

**Руда**

В прогнозных оценках были учтены инвестиционные планы РУСАЛа по строительству глиноземного завода в Ленинградской области. Первую очередь проекта мощностью 2,4 млн тонн глинозема планируется реализовать к 2028 году, вторую очередь аналогичной мощности - к 2032 году. Сырье для производства (бокситовую руду) планируется доставлять в Ленинградскую область из Республики Гвинея, а полученную продукцию (глинозем) - транспортировать на алюминиевые заводы РУСАЛа.

По результатам прогнозирования, объем железнодорожных перевозок грузов в сообщении с портами Балтики (не включая Калининград) может вырасти со 137,8 млн тонн в 2024 году до 167,2 млн тонн к 2030 году. При этом основной вклад обеспечат транспортировка удобрений (+16,6 млн тонн, включая транзит из Белоруссии и Казахстана), угля (+0,5 млн тонн), контейнерных грузов (+3,8 млн тонн или 0,32 млн TEU) и продукции АПК (+ 2,2 млн тонн).

Важно отметить, что статистический учет контейнерных грузов портами может несколько отличаться от статистики РЖД, что может несколько занижать базу для прогноза контейнерооборота (например, доставленный по ЖД груз в контейнере может перегружаться в сухогруз, и наоборот), но не влиять на суммарный объем перевалки.

**Прогноз перевозок по ж/д внешнеторговых грузов в направлении морских портов Ленинградской области и Санкт-Петербурга, млн тонн (экспорт, импорт, транзит)**

Грузы	2021 факт	2024 факт	2030 прогноз
Уголь	46,0	44,5	45
Нефтепродукты, нефть и газ	42,1	37,7	41,5
Удобрения	12,1	31,6	48,2
Контейнеры, млн тонн	7,4	6,6	10,4
Контейнеры, млн TEU (справочно)	0,62	0,55	0,87
Черные металлы	5,6	3,6	5,7
Руда	1,7	3,3	5,2
Зерно и продовольствие	0,1	1,5	3,7
Прочие грузы	8,4	8,9	7,5
<b>Всего</b>	<b>123,4</b>	<b>137,8</b>	<b>167,2</b>

В структуре прогнозного грузопотока в разрезе портов основной прирост ожидается к порту Усть-Луга, что согласуется с амбициозными программами по расширению перевалочных мощностей терминалов этого порта. Уже на горизонте ближайших двух лет порт Усть-Луга может нарастить мощности по перевалке более чем на 50 млн. тонн:

- Продолжаются работы на промышленно-логистическом комплексе «Ультрамар»: по итогам 2024 года завершено строительство трех глубоководных причалов, введена в эксплуатацию технология «Смарт терминала» в составе 12,5 км ж/д путей необщего пользования, третьей станции разгрузки вагонов и затарки контейнеров и контейнерных площадок. После полного завершения работ потенциальные мощности по перевалке грузов вырастут до 50 млн тонн (в 2023 году объем перевалки на терминале составил 20,4 млн тонн, в 2024 году – 25,1 млн тонн).
- Компания «Новотранс» реализует проект по строительству универсального торгового терминала «LUGAPORT», способного принимать суда дедвейтом 120 тыс. тонн. Проект предусматривает создание комплексов по переработке широкой номенклатуры навалочных и генеральных грузов, а также зерновых и пищевых грузов общим объемом 24,3 млн тонн в год (перевалка в 2024 году составила 5,5 млн тонн). Полное завершение строительства терминала планируется к концу 2025 года.
- Терминал «Port Favor» по перевалке минеральных удобрений: в конце 2024 года была запущена работа первого в России наливного комплекса по перевалке аммиака. Параллельно продолжается строительство комплекса по перевалке сухих минеральных удобрений, который планируется ввести в эксплуатацию в конце 2025 года. Суммарная перевалочная мощность терминала составит до 14 млн тонн в 2026 году.

# ОБЕСПЕЧЕНИЕ БАЛАНСА ПОРТОВОЙ И ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Учитывая, что прогнозируемый прирост объема перевозок грузов по железной дороге (экспорт, импорт, транзит) в сообщении с морскими портами Ленинградской области и Санкт-Петербурга к 2030 году составит порядка 29,4 млн тонн, необходимо обеспечить соответствующее развитие транспортной инфраструктуры для обеспечения возможности бесперебойной транспортировки грузов.

В части развития портовой инфраструктуры ожидается опережающий рост перевалочных мощностей: только по порту Усть-Луга потенциальные мощности по перевалке грузов вырастут более чем на 50 млн тонн в ближайшие два года. Соответственно, ключевой проблемой остается дефицит железнодорожной инфраструктуры для обеспечения ожидаемого объема погрузки. В настоящее время провозные мощности железной дороги к портам Балтики уже достигли предела - в 2024 году некоторые терминалы не смогли достичь плановых показателей по перевалке по причине превышения заявленного к перевозке объема экспортных грузов провозных способностей железнодорожной инфраструктуры.

Важность решения этой проблемы определяется прежде всего стратегическим положением Балтийского направления: порты Ленинградской области и Санкт-Петербурга являются неотъемлемой частью коридора «Запад-Восток» и в значительной степени влияют на грузопоток по транспортному коридору «Север-Юг», что обеспечивает значительный вклад в возможность достижения национальных целей развития в части внешней торговли. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», среди целевых показателей национальной цели развития «Устойчивая и динамичная экономика» указаны в том числе:

- обеспечение к 2030 году прироста объема экспорта несырьевых неэнергетических товаров не менее чем на две трети по сравнению с показателем 2023 года;
- увеличение к 2030 году экспорта продукции агропромышленного комплекса не менее чем в полтора раза по сравнению с уровнем 2021 года;
- увеличение к 2030 году объема перевозок по международным транспортным коридорам не менее чем в 1,5 раза по сравнению с уровнем 2021 года.

Кроме того, расширение провозных мощностей на подходах к портам Балтики обусловлено и необходимостью обеспечения эффективной синхронизации с уже заявленными крупными проектами. В частности, речь идет о строительстве ВСМ «Москва-Санкт-Петербург». Среди декларируемых целей реализации этого проекта стоимостью почти 2 трлн рублей указывается обеспечение потребности растущего объема грузовых перевозок на Северо-Западе: при условии реализации дополнительных мероприятий по организации грузового движения на основном полигоне Октябрьской железной дороги прирост пропускной способности может составить порядка 30 млн. тонн.

## **Проект ВСМ «Москва-Санкт-Петербург»**

*Проект реализуется в рамках Федерального проекта «Развитие высокоскоростных железнодорожных магистралей». Завершение работ запланировано на середину 2028 г.*

*Запуск ВСМ высвободит основной полигон ОЖД от скоростного пассажирского сообщения. В частности, будет ликвидирован крюк более чем в 500 км и грузопотоки будут перенаправлены на основной ход ОЖД, что снизит затраты грузоотправителей и увеличит объемы грузового движения.*

*Организация грузового движения на направлении Москва – Санкт-Петербург требует комплекса дополнительных мероприятий (развитие станций и путепроводных развязок), которые оцениваются в объеме не менее 60 млрд. руб.*

Однако наиболее критичными «узкими горлышками» растущего грузопотока в сторону Северо-Запада выступают непосредственно ближние подходы к Балтийским портам. Соответственно, сам по себе проект по организации грузового движения на основном направлении «Москва-Санкт-Петербург» должен являться лишь одним из необходимых элементов комплексной задачи по расширению пропускной способности железнодорожной инфраструктуры Северо-Запада. В отсутствии соответствующих проектов на ближних, средних и дальних подходах к портам Балтики суммарный социально-экономический эффект от реализации ВСМ и смежных мероприятий по организации грузового движения на основном полигоне ОЖД колоссально снижается.

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОВОЗНОЙ СПОСОБНОСТИ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ В НАПРАВЛЕНИИ МОРСКИХ ПОРТОВ БАЛТИКИ

Серьезные инфраструктурные и бюджетные ограничения требуют не только реализации масштабных инвестиционных проектов, но и институциональных изменений, совершенствования нормативно-правовой базы, поиска новых механизмов привлечения инвестиций и кооперацию всех заинтересованных сторон: от стивидоров и производителей экспортируемой продукции до ОАО «РЖД» и органов власти при условии взаимной выгоды. Таким образом, решение поставленной проблемы лежит в плоскости следующих задач:

Реализация первоочередных инфраструктурных проектов по расширению провозных мощностей (в том числе в рамках концессий с участием стивидоров и грузоотправителей)

Реализация мероприятий технологического и операционного характера (меры технологической оптимизации движения)

## ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ ПО РАСШИРЕНИЮ ПРОВОЗНЫХ МОЩНОСТЕЙ

**Первостепенные мероприятия для устранения дефицита провозных мощностей на ближних и средних подходах в портам Балтики:**

### 1. Развитие участка Дмитров-Сонково-Мга (Сонковский ход)

Участок Дмитров-Савелово-Сонково-Мга идёт параллельно одному из самых напряженных ж/д участков страны – Коштинскому ходу (Вологда-Волховстрой-Кошта-Санкт-Петербург). Сонковский ход (Савелово-Сонково-Мга) пролегает по территории Тверской, Новгородской и Ленинградской областей и связывает северо-западные районы России и балтийские порты с центральными и восточными регионами России. Данный участок железнодорожной линии является однопутным с отсутствием электрификации (за исключением участка «Мга – Кириши – Будогощь» протяженностью 98,1 км).

Учитывая текущую загруженность участка Волховстрой-Кошта, а также ожидаемый рост грузопотока в сообщении с портами Балтийского бассейна (особенно в части удобрений, которые во многом тяготеют к Коштинскому ходу), часть этого прироста целесообразно перенаправлять на стыки Сонково и Савёлово. Для этого потребуются дополнительное усиление провозных мощностей на направлении Дмитров-Сонково-Мга (на 10 млн тонн), включая приоритетную электрификацию.

### 2. Строительство участка железной дороги Псков-Гдов-Сланцы к порту Усть-Луга

Изначально железнодорожная линия Псков-Гдов-Сланцы-Нарва была построена в 1915-1916 гг. в качестве рокадной дороги для нужд Северного фронта Первой мировой войны. Участок Псков-Гдов был уничтожен при отступлении немецких войск во время Второй мировой войны. Железнодорожный участок Гдов-Сланцы функционировал до конца 2012 года, после чего движение по нему было прекращено. В настоящее время проект не включен в документы стратегического планирования федерального уровня, однако важность его создания возрастает:

- Возможность разгрузить Санкт-Петербургский железнодорожный узел в свете ожидаемого роста перевозок грузов в сообщении с портом Усть-Луга (обеспечит рост провозных мощностей на 15-20 млн тонн);
- Геополитическое и военно-стратегическое значение: рокадная дорога вдоль границ с государствами-членами НАТО как портово-железнодорожный коридор несет высокую стратегическую значимость для обеспечения военно-политической безопасности.



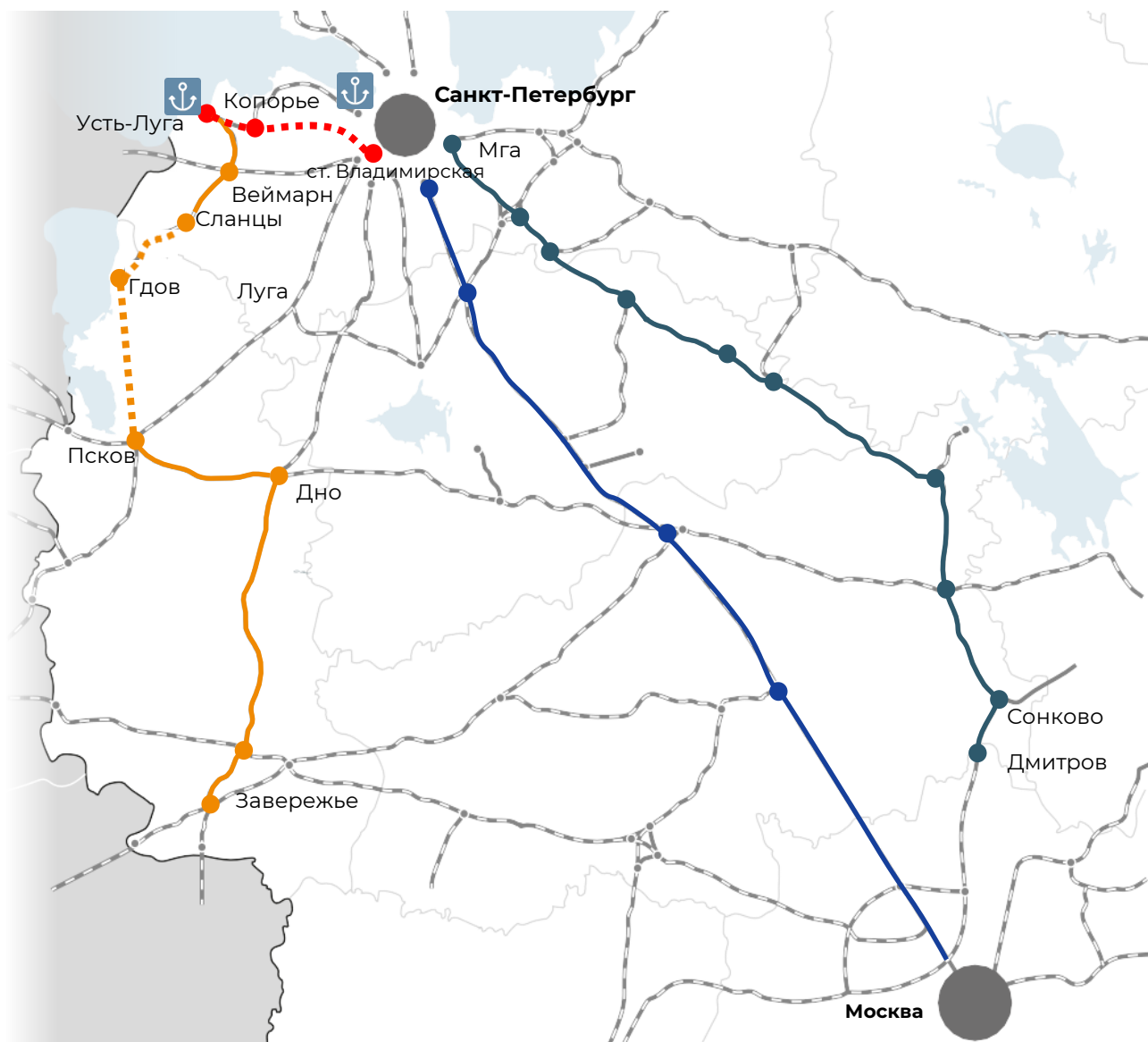
**3. Строительство Юго-Западного обхода Санкт-Петербурга и Северного захода в порт Усть-Луга**

С учетом растущего грузопотока в адрес порта Усть-Луга текущей пропускной способности участка Мга-Гатчина-Веймарн-Лужская будет недостаточно. Для решения этой проблемы и расширения пропускной способности ближних подходов к порту Усть-Луга на 30-40 млн тонн необходимо строительство третьего главного пути на участке Мга-Владимирская, строительство Юго-Западного обхода Санкт-Петербурга с Северным заходом на станцию Лужская. Строительство Юго-Западного обхода позволит также вынести из Санкт-Петербургского железнодорожного узла грузовой поток в адрес портов для развития на высвобождаемой ж/д инфраструктуре пассажирских пригородных перевозок.

**4. Мероприятия по организации грузового движения на основном ходе ОЖД «Москва-Санкт-Петербург»**

Запуск ВСМ «Москва-Санкт-Петербург» высвободит основной полигон ОЖД от скоростного пассажирского сообщения, что позволит перенаправить грузовые потоки на основной ход ОЖД. Организация грузового движения на направлении Москва – Санкт-Петербург требует комплекса дополнительных мероприятий (развитие станций и путепроводных развязок) для обеспечения пропуски порядка 30 млн. тонн грузов.

**Необходимые мероприятия (средние и ближние подходы)**



- 1** Развитие участка Дмитров-Сонково-Мга (Сонковский ход)
- 2** Строительство участка ж/д Псков – Гдов – Сланцы к порту Усть-Луга
- 3** Строительство Юго-Западного обхода Санкт-Петербурга и Северного захода к порту Усть-Луга
- 4** Мероприятия по организации грузового движения на основном ходе ОЖД «Москва-Санкт-Петербург»

Реализация данных первоочередных мероприятий по развитию железнодорожных подходов к портам Балтийского бассейна требует отражения в инвестиционной программе ОАО «РЖД» и в документах стратегического планирования, в частности в корректируемом Прогнозе внешней торговли Российской Федерации Минэкономразвития России, обновляемой Транспортной стратегии Российской Федерации, Национальном проекте «Эффективная транспортная система», а также документах, обеспечивающих достижения национальных целей развития.

Для обеспечения синергетического эффекта от реализации инфраструктурных проектов по расширению пропускной способности целесообразно дополнить их комплексом технологических и операционных мер, связанных с более эффективным использованием существующей инфраструктуры. К таким мерам можно отнести:

- Оптимизация маршрутов/расписания движения грузовых поездов (в перспективе – с использованием технологии «виртуальной сцепки»);
- Рост числа маневрового состава (увеличение количества магистральных локомотивов, обновление парка локомотивов с увеличением их мощности и переустройство путевого хозяйства под длинные поезда и пр.);
- Оптимизация работы с порожними контейнерами (использование скопившихся в центре страны порожних контейнеров для перевозки комплексных и калийных удобрений на экспорт).

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

### **1. Использование механизмов ГЧП и концессии с участием ОАО «РЖД», операторов терминалов, грузоотправителей**

В условиях ограничений федерального финансирования ОАО «РЖД» на реализацию новых инфраструктурных проектов целесообразно привлекать финансирование частных компаний, заинтересованных в реализации конкретных проектов по расширению провозных мощностей к портам. Более того, стивидоры и собственники логистических сервисов на Балтике уже проявляют заинтересованность и высокую готовность участвовать в проектах по развитию железнодорожных подходов к портам и гарантировать загрузку этих участков.

Если говорить об особенностях реализации концессий в разрезе инфраструктурных проектов, то, например, проект по организации грузового движения на основном ходе ОЖД можно на первом этапе оптимизировать, отдав приоритет под более легкие контейнерные поезда (адаптация линии под тяжелые грузовые составы потребует большой объем инвестиций). Загрузка этого участка может быть обеспечена за счет перевода логистики части грузов с полувагонов на контейнеры (например, продукция черной металлургии, удобрений).

Особенностью возможного ГЧП проекта при реализации проекта по строительству участка «Псков – Гдов – Сланцы» к порту Усть-Луга должна стать проработка тарифной политики (на уровне межправительственных соглашений) для обеспечения стабильного грузопотока белорусских грузов на долгосрочную перспективу.

Важно отметить, что ограничением к реализации подобных проектов выступает отсутствие законодательной базы, допускающей равноправное и обоюдно ответственное участие всех сторон в проектах по развитию железнодорожных подходов к портам. Вложение инвестиций в железнодорожную инфраструктуру на сегодняшний день не дает частной стороне гарантий получить услугу по перевозке необходимых объемов груза. Также отдельной проработки потребует неурегулированный на данный момент вопрос образования тарифа при движении груза по различным участкам железной дороги, в том числе концессионным.

## **2. Дополнительные механизмы тарифного регулирования**

Помимо инструмента государственно-частного партнерства целесообразно рассмотреть также механизм инвестиционной надбавки к тарифу. Для внедрения указанного механизма важно рассчитать и проанализировать эффективность двух альтернативных подходов (сценариев) применения этого механизма.

Согласно первому сценарию, применение инвестиционной надбавки к тарифу должно быть распространено только на тех грузоотправителей, которые планируют пользоваться создаваемой инфраструктурой. Согласно второму сценарию инвестиционная надбавка к тарифу будет распространяться на всех грузоотправителей.

### **Реализация пилотных проектов**

Одним из вариантов проработки институциональных решений для привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры в России может стать пилотирование условий (в рамках отдельного нормативно-правового акта), направленных на расширение пропускной способности железнодорожной инфраструктуры для обеспечения ожидаемого объема грузовых перевозок в сообщении с портами Балтики. Пилотный проект в том числе может предполагать отработку условий и возможности предоставления гарантированного доступа к железнодорожной инфраструктуре в целях стимулирования привлечения инвестиций в расширение провозных мощностей. В случае успешной реализации пилотного проекта механизм можно будет масштабировать на федеральный уровень, внося необходимые уточнения и изменения в профильные нормативно-правовые акты и локальные нормативные акты ОАО «РЖД».

# **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

## **1. Опыт использования концессий в ЖД логистике Австралии**

Экспортные угольные линии «Хантер-Вэлли» (Hunter Valley Coal Chain, HVCC) представляют собой крупнейшую в мире производственно-логистическую цепочку по перевозке угля. В нее входят около 35 активных угольных шахт, принадлежащих 11 компаниям, 4 оператора железнодорожных перевозок, государственная компания Australian Rail Track Corporation (ARTC), управляющая железнодорожными путями, морской порт Ньюкасл (крупнейший в мире по экспорту угля), а также общий координатор (Hunter Valley Coal Chain Coordinator), отвечающий за синхронизацию работы всех участников цепочки.

Годовой объем перевозок составляет 150-165 млн тонн угля. Угольные составы в системе «Хантер-Вэлли» используют как железнодорожные пути общего пользования, которые разделяют с пассажирскими и другими грузовыми поездами, так и специально выделенные линии, предназначенные исключительно для перевозки угля от шахт до портов (на выделенные угольные линии приходится 420 км из 670 км ЖД сети HVCC).

В соответствии с концессионной моделью госкомпания ARTC владеет ЖД путями на правах 60-летней концессии (с 1998 г.), тогда как частные операторы (Aurizon, Pacific National) получили 30-летние концессии на подвижной состав (с правом продления), обязательства по инвестициям, а также гарантии минимального объема перевозок.

В рамках проекта «Hunter Valley Rail Capacity» (2014-2017 гг) была заключена 15-летняя концессия с совокупными инвестициями в 1,5 млрд. долл. (совместное финансирование ARTC и частных операторов), в рамках которой проводилось расширение пропускной способности на ключевых участках (в т.ч. Muswellbrook–Newcastle), модернизация сортировочных станций (Ulan Junction, Werris Creek), внедрение цифровых систем управления движением. Реализация проекта обеспечила рост пропускной способности на 25% и снижение среднего времени доставки угля до порта с 14 до 9,5 часов.

В 2020-х годах система "Хантер-Вэлли" продолжила развитие через серию долгосрочных контрактов с ведущими угледобывающими компаниями, которые стали примерами гибкой модели государственно-частного партнерства. Наиболее значимые соглашения были заключены с Whitehaven Coal (2020-2040 гг.), Glencore (2021-2038 гг.) и Yancoal (2022-2042 гг.).

Контракт с Whitehaven Coal предусматривает 20-летнее сотрудничество с годовым обязательством по перевозке 15 миллионов тонн угля. Компания взяла на себя обязательства по инвестированию 150 миллионов долларов в модернизацию путей Cunnedah-Newcastle и внедрению цифровых логистических платформ. Соглашение предусматривало интеграцию с системой "Take or Pay": Whitehaven гарантирует оплату 85% заявленных объемов даже при снижении спроса. В то же время, был предусмотрен механизм форс мажора: уменьшение минимальных обязательств при падении мировых цен на уголь ниже \$70/т (по индексу Newcastle). Кроме того, была предусмотрена стимулирующая составляющая - при достижении объема перевозок свыше 17 млн тонн/год компания получает 5% скидку на переменную составляющую тарифа.

Glencore заключила 17-летнее соглашение с обязательством по годовому объему перевозок в 12 миллионов тонн. Этот контракт отличается сложной тарифной политикой, включающей "ценовой коридор" - при превышении цен на уголь отметки 120 долларов за тонну компания делится частью выручки с ARTC по избыточным объемам. Инвестиции Glencore составили 500 миллионов долларов, включая 300 миллионов в экологические проекты "Зеленого коридора Хантер-Вэлли".

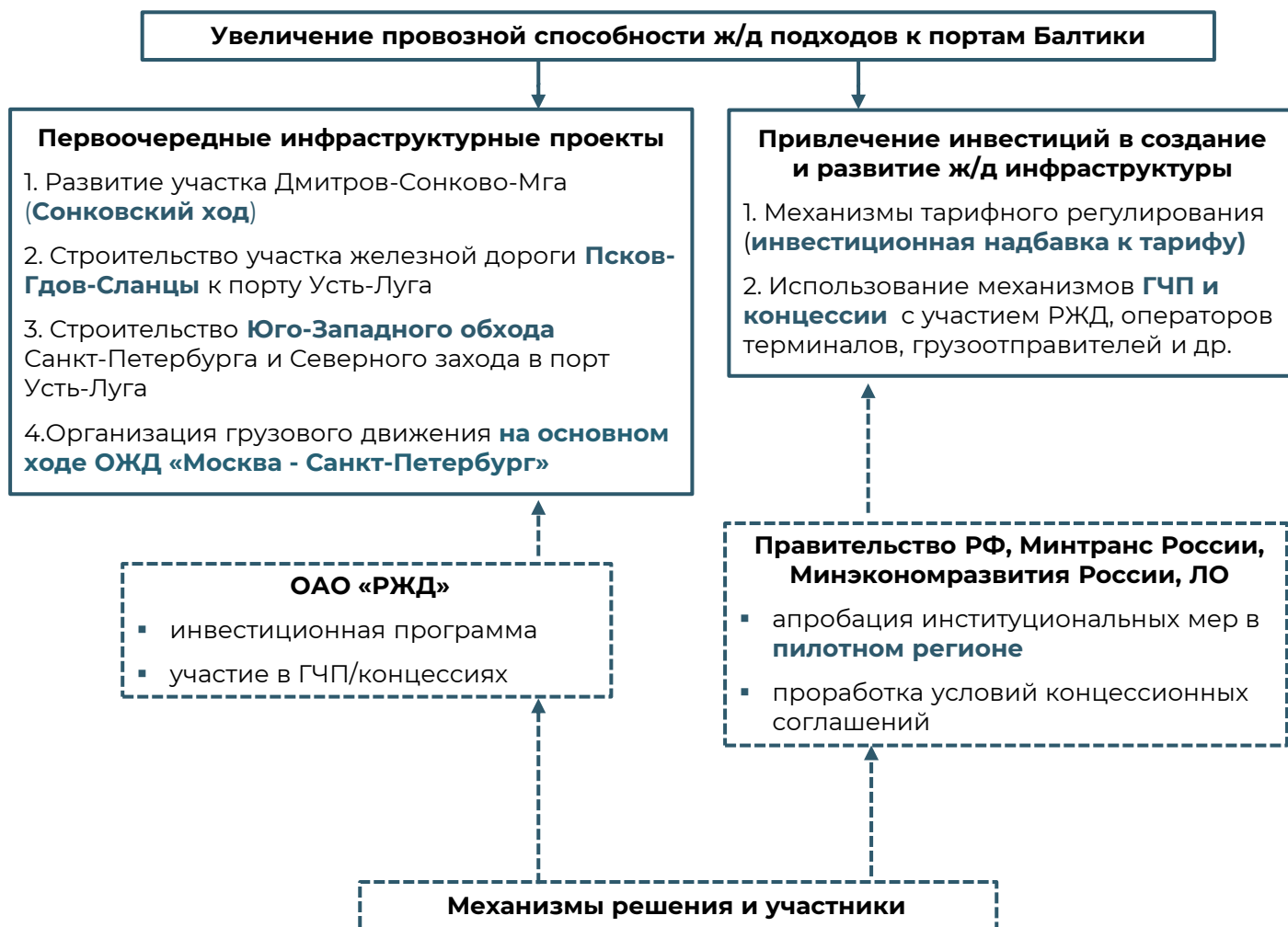
Yancoal подписала 20-летнее соглашение с инновационной системой "ступенчатых тарифов", где ставка снижается с 0,95 до 0,75 доллара за тонну в зависимости от объема и времени перевозок (сниженный тариф на ночные перевозки). Компания участвует в финансировании нового сортировочного центра в Масквеллбруке на сумму 150 миллионов долларов, получив при этом пятилетние налоговые каникулы.

## **2. Международный опыт использования инвестиционных надбавок (Бразилия)**

В 1990-х годах Бразилия начала масштабную реформу железнодорожного сектора, которая включала приватизацию государственных железных дорог и масштабную программу модернизации инфраструктуры. Одним из инструментов финансирования этой модернизации стало включение инвестиционных надбавок в тарифы.

Примером включения инвестиционной надбавки в тарифы на перевозки части грузов может выступить структура тарифов 1996 года на перевозку известняка из штата Минас-Жерайс до Сан-Паулу. Тариф в 12,49 долларов США за метрическую тонну покрывал краткосрочные переменные затраты в размере 4,67 долларов США, покрытие накладных расходов (4,27 долларов) и капитальных затрат (2,80 долларов), оставшиеся 0,75 долларов (6% от тарифа) предназначались на покрытие долгосрочных затрат на модернизацию инфраструктуры.

## СХЕМА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО РАЗВИТИЮ БАЛАНСА ПОРТОВОЙ И ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ





# АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

## АГЕНСТВО ТРАНСФОРМАЦИИ И РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

**Онищенко Владислав**  
Генеральный директор

**Каплинская Диана**  
Партнер

**Наметкин Даниил**  
Партнер

## ПРАВИТЕЛЬСТВО ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

**Ялов Дмитрий**  
Заместитель Председателя  
Правительства Ленинградской  
области – председатель  
комитета экономического  
развития и инвестиционной  
деятельности

**Мищеряков Егор**  
Председатель Комитета по  
жилищно-коммунальному  
хозяйству Ленинградской  
области

**Соленова Екатерина**  
Консультант комитета  
экономического развития  
и инвестиционной  
деятельности  
Ленинградской области

## НАЦИОНАЛЬНЫЙ КООРДИНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОГО ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА (НКЦ)

**Бабаев Кирилл**  
Президент НКЦ