



30
ЛЕТ



#MARKETBEAT

CMWP X THE CARLTON, MOSCOW

ТУРИЗМ И ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС



ТУРИСТСКИЙ РЫНОК РОССИИ

Ключевые города / регионы

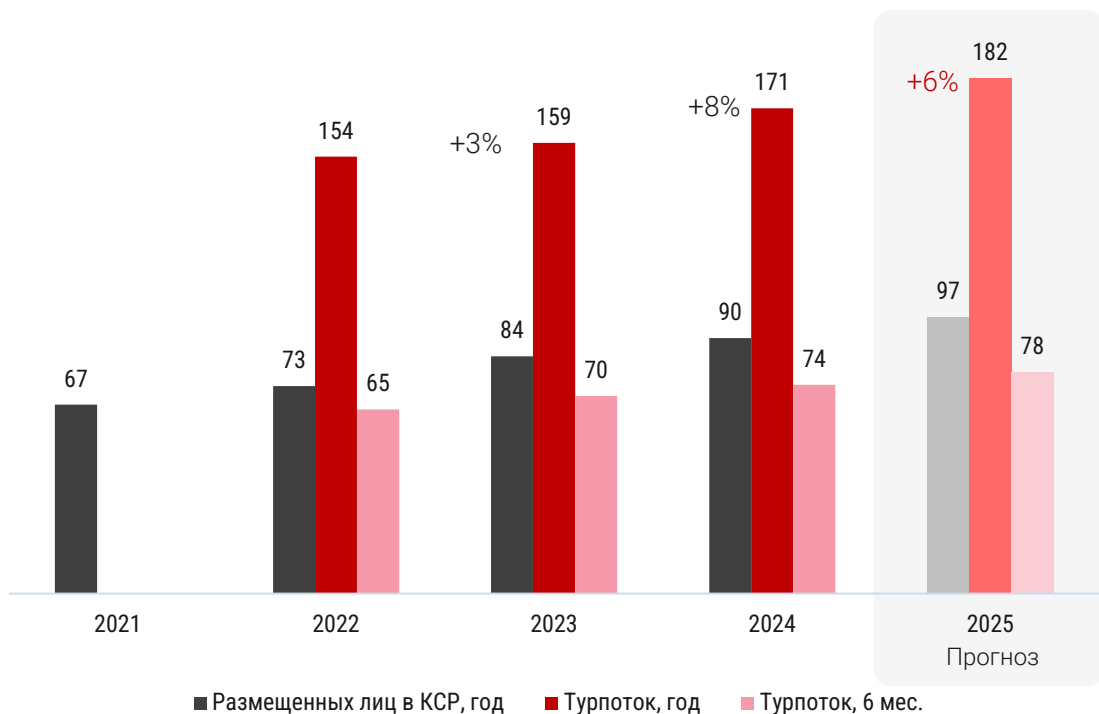
Август 2025



ТУРИСТСКИЙ ПОТОК РАСТЕТ, НО УМЕРЕННЫМИ ТЕМПАМИ. ТЕКУЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА **ПОЧТИ ИСЧЕРПАН**

≈ 6%

Прогнозируемый рост туристского потока
в 2025 году по сравнению с итогами 2024 года.

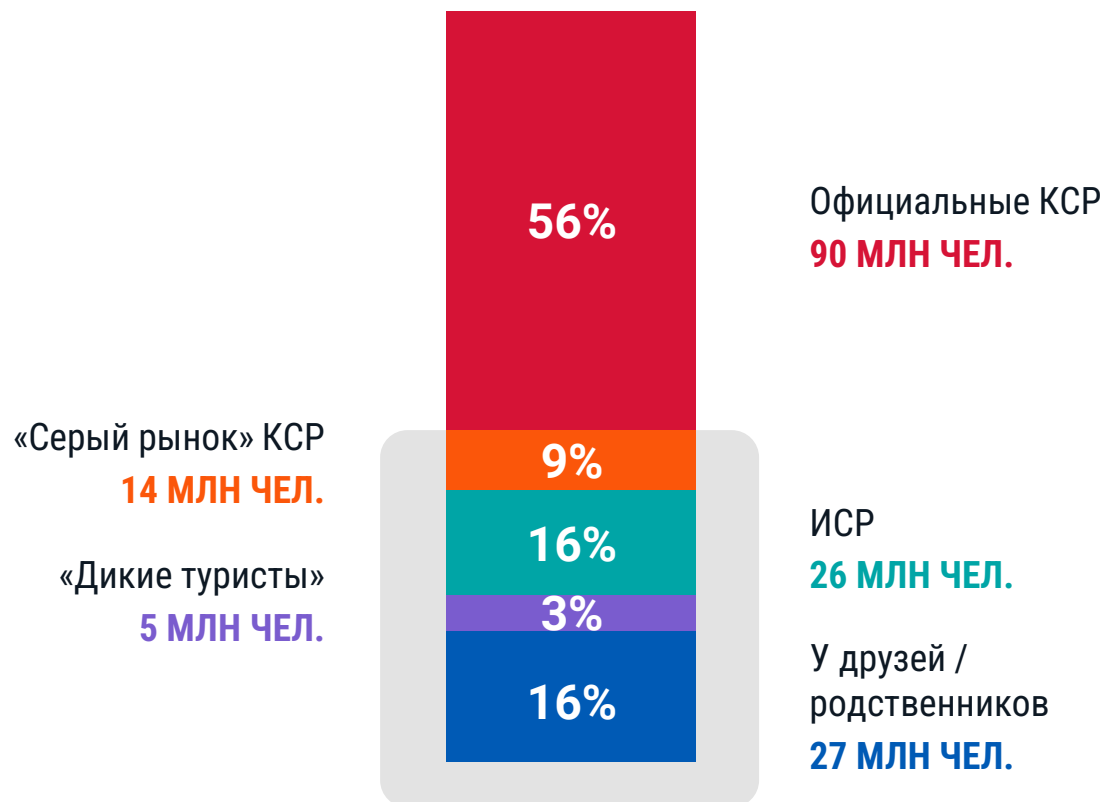


- Рост турпотока на внутренних направлениях последних лет – вынужденное явление. Рынок демонстрирует поступательный рост. Для кардинальных изменений нужны кардинальные решения.
- Первый интерес удовлетворен, туристы ознакомились с возможностями ключевых популярных направлений и сделали выводы: потенциал есть, но отмечается вынужденный недостаток инфраструктуры.
- Покупательская способность снижается. Россияне все чаще или отказываются от поездок в отпуск, или выбирают короткие поездки по «домашнему» или соседним регионам. Снижается и средняя длительность поездок.
- Отсутствие альтернатив и одновременное качественное развитие рынка будут и дальше стимулировать рост спроса на поездки внутри страны.

СТРУКТУРА ТУРИСТСКОГО ПОТОКА СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ДИСБАЛАНСЕ РЫНКА

44%

Турпотока попадает в т.н. «серую зону».

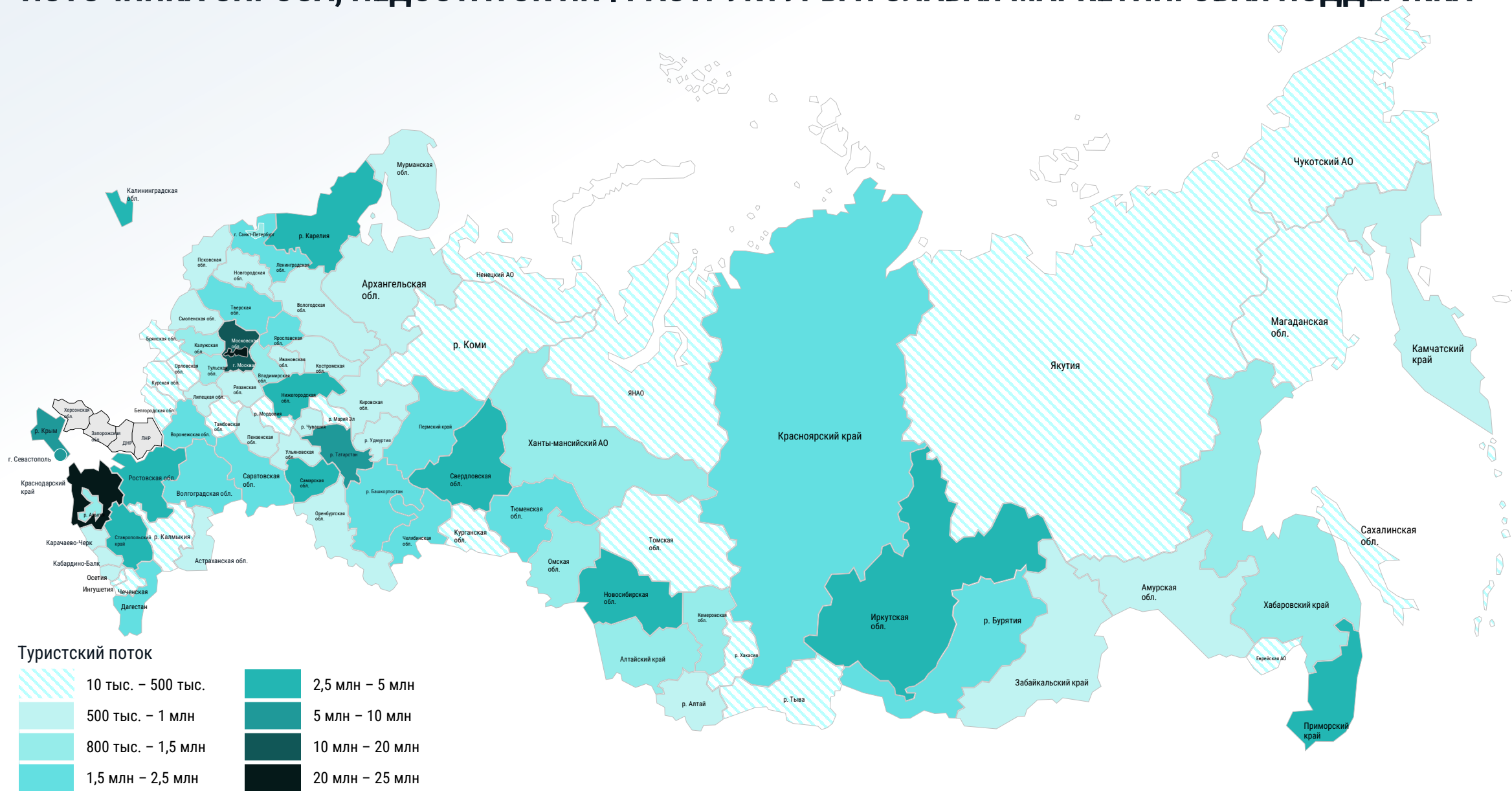


45%

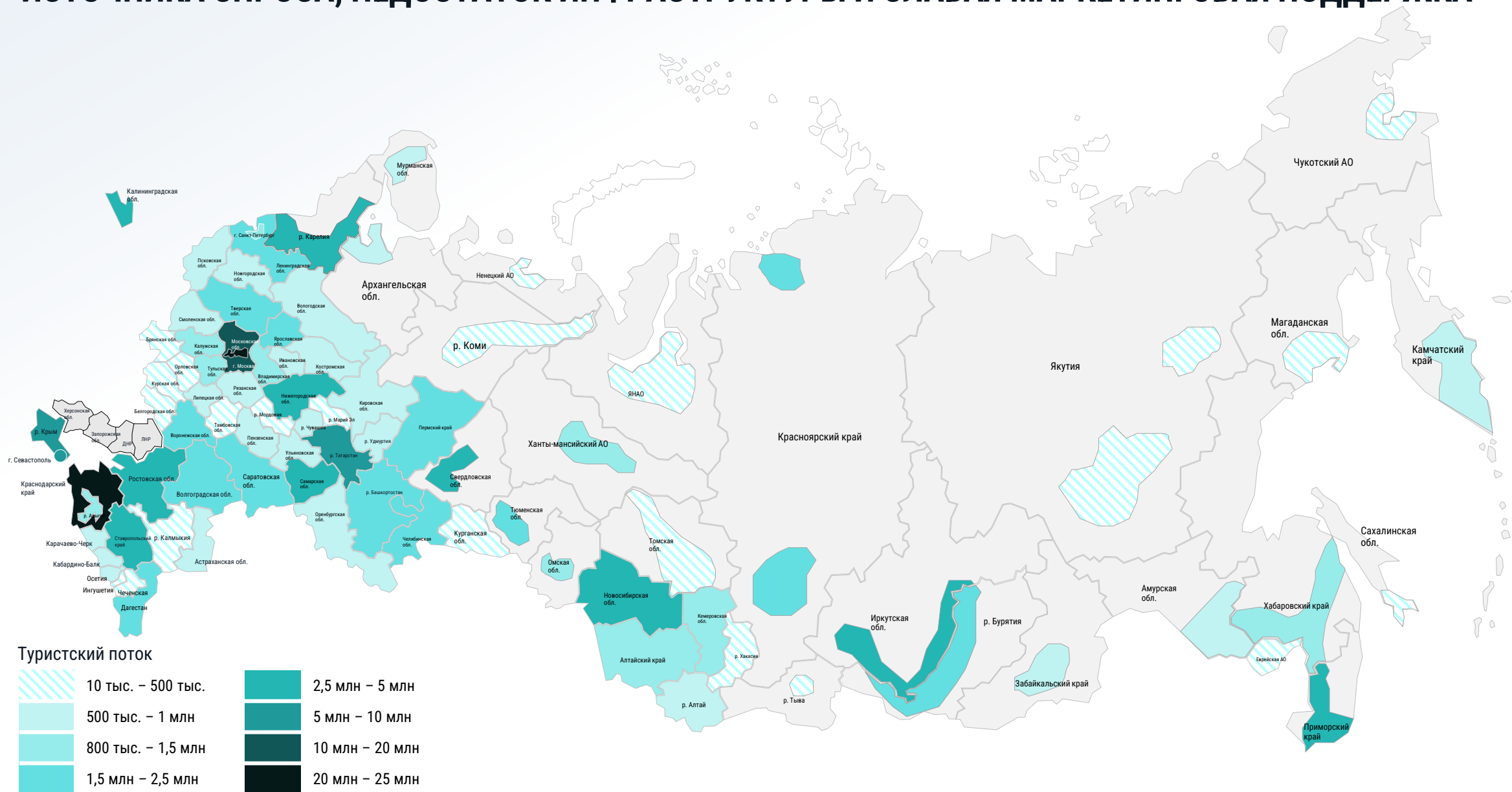
Турпотока концентрируется на четырех ключевых туристских направлениях.



ТУРИСТСКИЙ ПОТОК РАСПРЕДЕЛЕН НЕРАВНОМЕРНО, СКАЗЫВАЮТСЯ УДАЛЕННОСТЬ ОТ ОСНОВНОГО ИСТОЧНИКА СПРОСА, НЕДОСТАТОК ИНФРАСТРУКТУРЫ И СЛАБАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ПОДДЕРЖКА



ТУРИСТСКИЙ ПОТОК РАСПРЕДЕЛЕН НЕРАВНОМЕРНО, СКАЗЫВАЮТСЯ УДАЛЕННОСТЬ ОТ ОСНОВНОГО ИСТОЧНИКА СПРОСА, НЕДОСТАТОК ИНФРАСТРУКТУРЫ И СЛАБАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ПОДДЕРЖКА

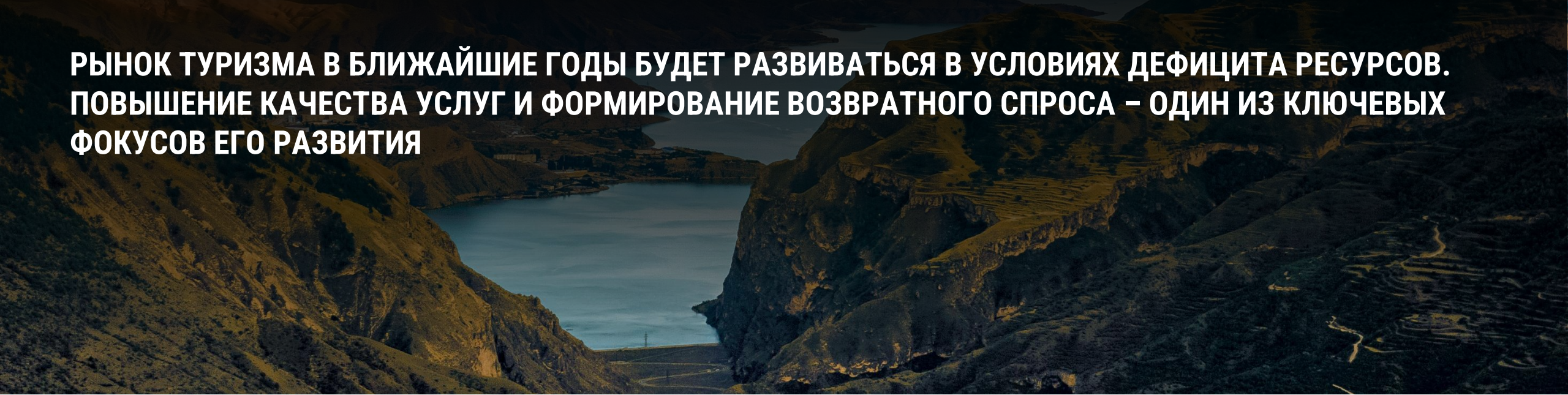


В «СЕРУЮ ЗОНУ» ПОПАДАЕТ ПОРЯДКА 44% ВСЕГО ТУРПОТОКА: СУЩЕСТВУЮЩАЯ ИНФРАСТРУКТУРА НЕ СПРАВЛЯЕТСЯ С РОСТОМ СПРОСА, И ТУРИСТЫ «УХОДЯТ» В ЧАСТНЫЙ СЕКТОР. СЕЗОННЫЙ ХАРАКТЕР РАБОТЫ ПРОВОЦИРУЕТ «ТЕНЕВОЙ» СПОСОБ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА



НОМЕРНОЙ ФОНД ДОЛЖЕН УВЕЛИЧИТЬСЯ НА ~20% К 2035 ГОДУ. НОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ВЫТЕСНИТ ПОРЯДКА 35% «СЕРОГО РЫНКА»





РЫНОК ТУРИЗМА В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА РЕСУРСОВ. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ И ФОРМИРОВАНИЕ ВОЗВРАТНОГО СПРОСА – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФОКУСОВ ЕГО РАЗВИТИЯ

СПРОС БУДЕТ ОГРАНИЧЕН

01

Развитие рынка будет проходить в условиях дефицита ресурсов: персонала, инфраструктуры, капитала, но главное – спроса

РОСТ ТУРПОТОКА – НЕ САМОЦЕЛЬ

02

Для большинства регионов страны более важная задача – изменение структуры и качества турпотока

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

03

Новые туристские локации, маршруты и продукты – способ привлечь новый и удержать уже сформированный поток туристов



Марина Мережко

Партнер
Гостиничный бизнес и туризм
Commonwealth Partnership

+7 916 814 5514

marina.merezhko@cmwp.ru



30
ЛЕТ



#MARKETBEAT CMWP X THE CARLTON, MOSCOW

Лаборатория развития территорий

ЗАДАТЬ ВОПРОС СПИКЕРУ



МОДЕРАТОР

**Александра
Федорова**

«НОВЫЙ РУССКИЙ
//КУЛЬТУРНЫЙ КОД»



СПИКЕР

**Марина
Смирнова**

CMWP



СПИКЕР

**Екатерина
Крюнас**

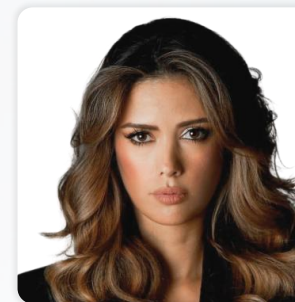
АНО «АСИРИС»



СПИКЕР

**Александр
Старков**

Агентство «Городские
герои»



СПИКЕР

**Виктория
Богинская**

Проектный центр
«Ярус»



ЛАБОРАТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

НАД ЧЕМ РАБОТАЕТ ЛАБОРАТОРИЯ И КАК
ПРАВИЛЬНО РАЗВИВАТЬ КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОЕКТЫ

Сентябрь 2025



РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ. КАК ПРАВИЛЬНО?

01 ПРИМЕНЯЕТСЯ «НАУЧНЫЙ ПОДХОД»

Анализируется и систематизируется существующее положение, уточняются количественные и качественные параметры предложения, формируется рейтинг аттракторов, уточняется обеспеченность инфраструктурой.

Уточняются параметры спроса, в первую очередь, объем туристского потока.

РЕЗУЛЬТАТ: уточнение данных по объемам спроса в количественном и денежном выражении.

02 ИДЕТ ПО ПЛАНУ

Учитываются реальные потребности в инфраструктуре и средствах размещения.

Турпоток должен подкрепляться нужным количеством номеров.

03 ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Выделяется территория, достаточная для развития.

Рассчитывается долгосрочная потребность в инженерной инфраструктуре, транспорте.

Стройка не должна мешать работе.

Проект на любой стадии должен быть самодостаточным.

04 ПРИНОСИТ РЕАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Если все сделано правильно, то реализованный комплексный проект развития туристской территории:

- повышает капитализацию недвижимости и земли в зоне охвата;
- генерирует развитие территории в смежных направлениях;
- создает потребность в офисных пространствах и прочих видах коммерческой недвижимости.

+62,8%

Москва в 2016 году

Поток в месяц
42 889 человек

Кол-во доступных номеров
9 264

Потребность в номерах
1 106

Из них 5*
174

5 тыс.

рублей/месяц

Средняя ставка аренды курорта
Красная Поляна

+900 %

Максимальный рост стоимости
земли и недвижимости

ПРОГНОЗЫ. КАК ПРОГНОЗИРОВАТЬ ПОТРЕБНОСТЬ В НОМЕРАХ

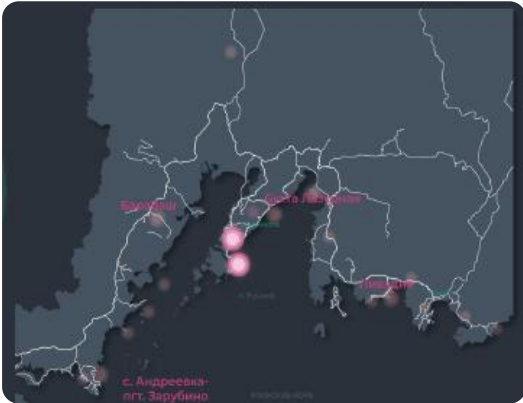
ПРОДАНО НОМЕРОВ	2024 ГОД	2025 ГОД	2026 ГОД	2027 ГОД	2028 ГОД	2029 ГОД	2030 ГОД	2031 ГОД	2032 ГОД	2033 ГОД
Всего	42 886	45 270	47 654	52 360	56 132	67 004	67 004	67 004	67 004	67 004
Доступно номеров	9 247	9 247	17 429	17 429	27 162	27 162	27 162	27 162	27 162	27 162
Потребность в дополнительных номерах всего	1106	1184	994	1148	952	1310	1310	1310	1310	1310
Из них в гостиницах 5*	174	186	156	181	150	206	206	206	206	206

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЕД.ИЗМ.	ГЛК Манжерок	Роза Хутор	Красная Поляна	ГТЦ Газпром	Архыз	Домбай	Эльбрус	Шерегеш	Большой Вудъявр	Горный Воздух	Гора Соболиная
Число номеров на 1 км трасс	Ед./км	13	27	144	19	30	28	69	20	11	1	9
Среднегодовая загрузка гостиниц	%	5*: 61% 3*: 64,2%	52,4%	60,2%	55,2%	52%	50-55%	45-50%	50-55%	н/д	60-65%	н/д
Общая протяженность трасс (2023/2024)	км	30	108,7	27,5	36,7	27	25	15	56	25	32	15

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

БЫЛО

ПРИМОРСКИЙ КРАЙ



КАМЧАТСКИЙ КРАЙ

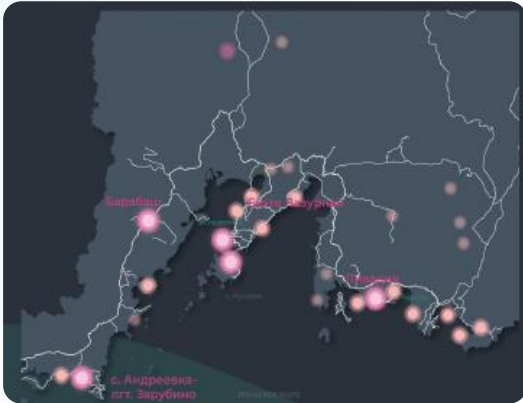


САХАЛИНСКАЯ ОБЛАСТЬ



СТАЛО

ПРИМОРСКИЙ КРАЙ



КАМЧАТСКИЙ КРАЙ



САХАЛИНСКАЯ ОБЛАСТЬ



+ 10 835
номеров

+ 999 500
турпоездок

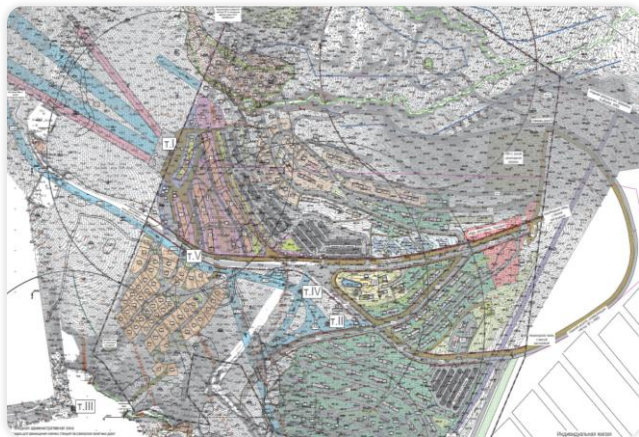
КАК ЭТО РАБОТАЕТ

КУРОРТ ШЕРЕГЕШ

БЫЛО

Вид на сектор А (2015 год):

Скученная и стихийная застройка начала 2000-х фактически «закрывает» возможности развития этого сектора курорта.



Проект планировки сектор В ГЛК Шерегеш, 2017-2018 год:

- Скопление построек.
- Отсутствие общественных зон и пространств.
- Хаотичное расположение точек притяжения.

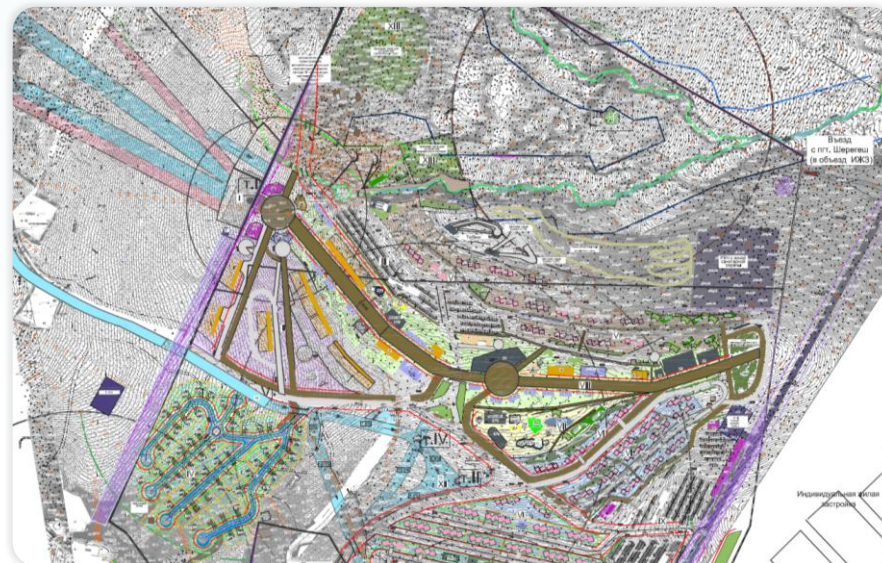


СТАЛО

- Выделены основные пути посетителей курорта.
- Систематизированы точки притяжения.
- Выделены и оформлены общественные пространства.

**До 50% рост
арендных ставок**

**Рост лояльности
клиентов
(40% - возвратные)**



РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

ПОЧЕМУ «БУКСУЕМ»

Самый хороший план ничего не стоит, если его не реализовать

СТАДИИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТА:

- **ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ**
Создание проектного офиса (земля, проект, согласование).
- **РЕАЛИЗАЦИЯ**
Стройка (кредит, график строительства).
- **ЭКСПЛУАТАЦИЯ И РАЗВИТИЕ**
Координация деятельности всех резидентов курорта, повышение эффективности работы через оказание централизованных услуг.

УВЛЕЧЕНИЕ «КАРТИНКАМИ»

Мастер-планы делаются с участием градпланировщиков и архитекторов, но не должны этим ограничиваться.

Профильные консультанты в сфере туризма помогают посмотреть на документ «глазами инвестора»

Результат: по Сахалинской области рекомендация построить 2 450 номеров, а не 5 000, по Камчатскому краю – 2 200 до 2035 года. По Кавказу – гостиницы 50-150 номеров и т.д.

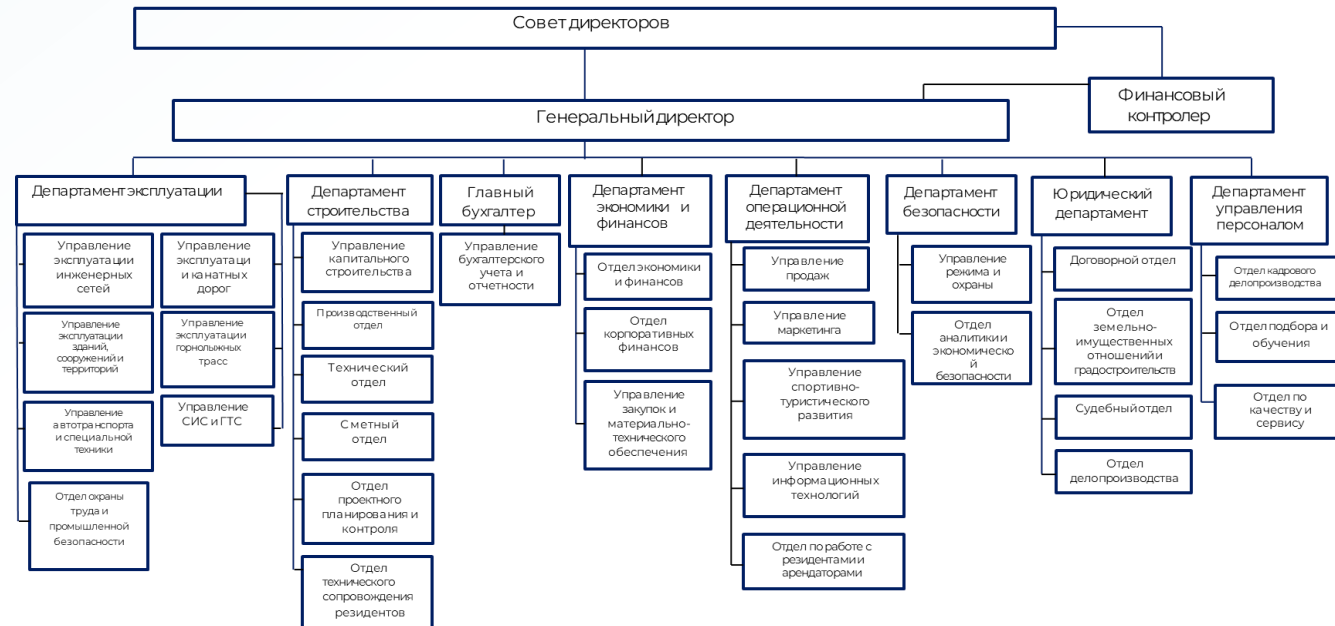
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Структура, которая будет управлять реализацией, должна быть сразу вписана в проект.

Схема УК – ниже.

ОТСУТСТВИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ

Не прописаны шаги по реализации мероприятий, рекомендованных в плане, нет анализа нормативной базы и рекомендаций по изменениям этой базы.





Марина Смирнова

Партнер
Руководитель департамента
Гостиничный бизнес и туризм
Commonwealth Partnership

+7 985 410 7237

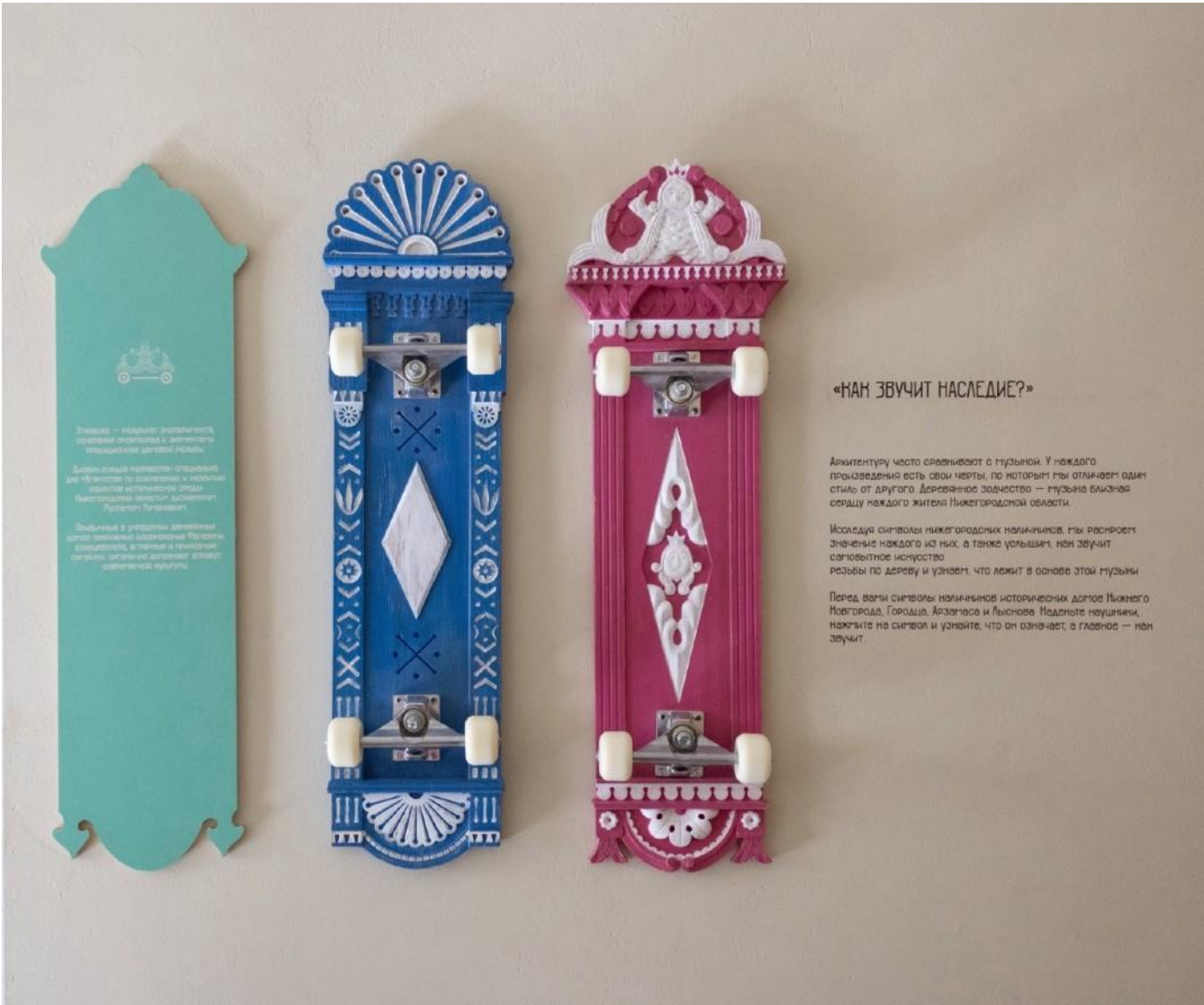
Marina.Smirnova@cmwp.ru



Реновация и развитие исторических территорий на примере города Городца Нижегородской области



- Управление реновацией и развитием исторических территорий и туризма
- Сохранение объектов культурного наследия
- Волонтерское движение "Оберег"
- Школа реставрации
- Лидеры наследия
- Центр предынвестиционной подготовки и сопровождения проектов
- Центр компетенций по сохранению и приспособлению объектов исторической среды ("единое окно")
- Клуб владельцев исторической недвижимости
- Заповедные кварталы

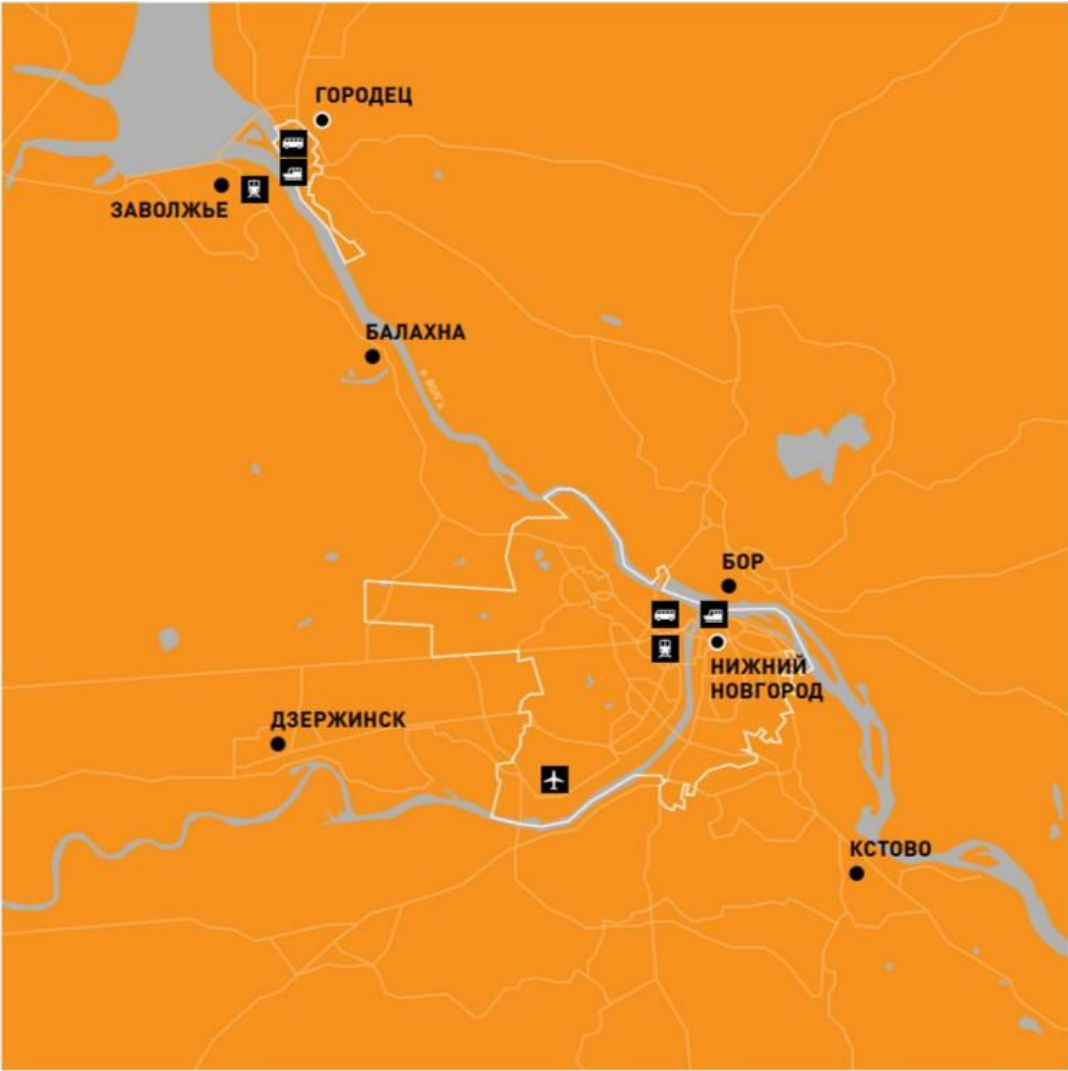


ГОРОДЕЦ

Городец — самый древний город Нижегородской области, уникальная жемчужина в ожерелье малых городов России.

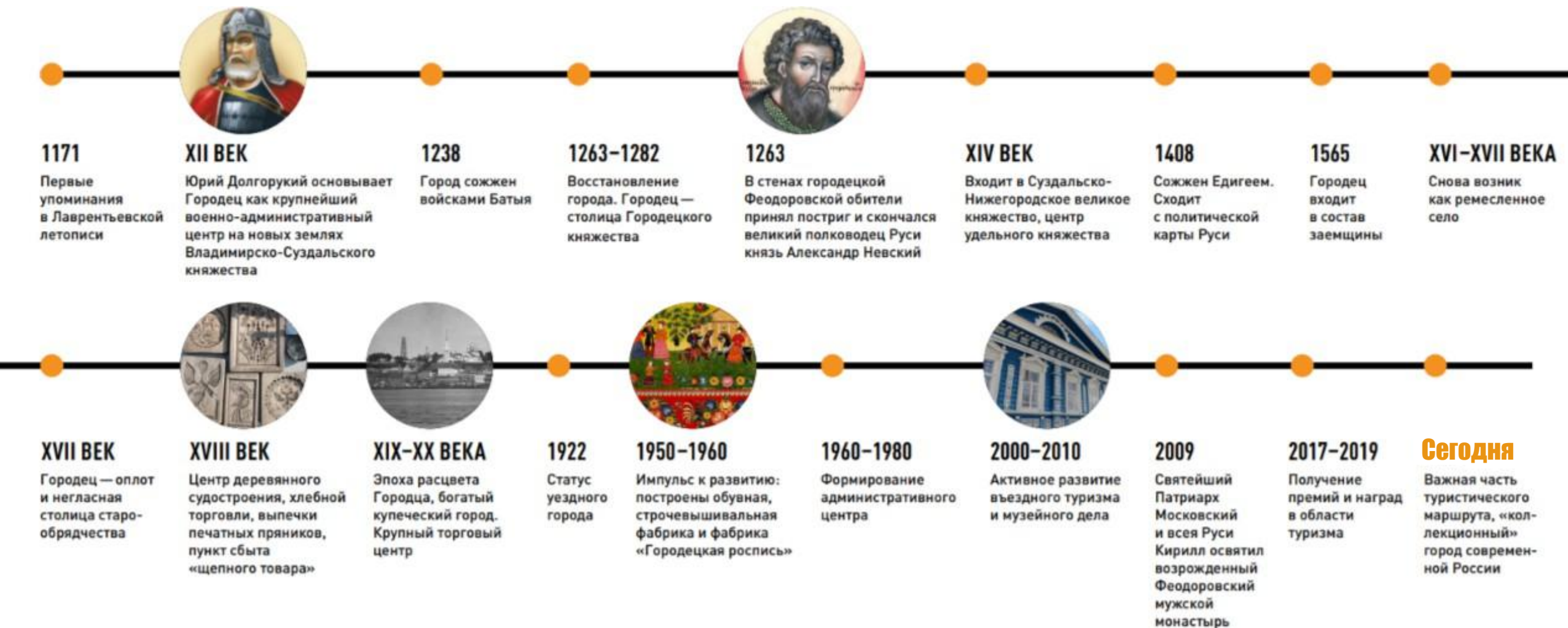
Городец — город старинных церквей и купеческих особняков, город волгарей, некогда крупный центр деревянного судостроения в Поволжье, город с богатым историческим наследием и славным настоящим.

Городец — город с высокой транспортной доступностью. Наличие водного сообщения позволяет развивать круизный туризм, увеличивая общий турпоток города.



Краткая информация о рассматриваемой территории

Городец



Чек-лист уникальных туристических предложений Городца

Городец



Посетить самый древний город Нижегородской области



Почувствовать себя мастером народных художественных промыслов в Городе мастеров



Приготовить и выпить чай с городецким печатным пряником



Провести дегустацию местных сыров



Добраться до Городца по Волге на теплоходе



Найти наследие ушедших культур — античной Греции, императорского Рима, Византии — в сохранившейся уникальной деревянной резьбе домов



Сфотографироваться около 2-метрового самовара



Попить городецкий иван-чай, произведенный по уникальной и запатентованной технологии



Побывать в монастыре XII века



Погулять по сохранившейся исторической планировке города



Научиться рисовать городецкую роспись



Увидеть подлинную ручную работу золотошвейного искусства — городецкую золотошвейную вышивку



Погулять по музейному кварталу и посетить 10 музеев



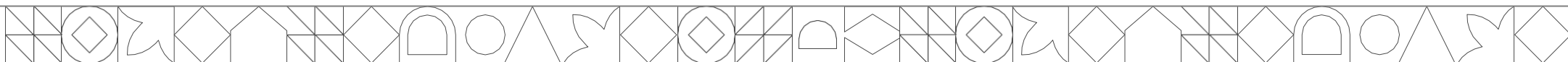
Увидеть настоящие земляные валы — старинные городские стены



Купить натуральные продукты на частном подворье



Отведать пива по авторскому рецепту







ПОСТРОЕН В
КОНЦЕ XIX ВЕКА
ОБРАЗЦЫ ДЕРЕВЯННОГО ДОМА
БОГАТО ДЕКОРИРОВАННОГО
КАПИТАЛЬНЫМИ НАКЛАДНЫМИ
РЕЗЬБЫМИ











ПОЛНОЕ ПОРУЧАТЕЛЬСТВО
ЗА ДОБРОКАЧЕСТВЕННОСТЬ









Храм Александра Невского
Находится в городе Пскове на Завеличье.
Построен в 1907–1908 гг.



Александрово-Невская лавра
Расположена в городе Санкт-Петербург. Основана Петром I в память о победе войска Александра Невского над шведами в 1240 году.



Александрово-Невская церковь
Храм в Усть-Ижоре (Колпинский район города Санкт-Петербург) сооружен в 1798–1799 годах. В настоящее время при церкви действуют воскресная школа и библиотека.



Памятник Александру Невскому
Открыт 9 мая 2002 года на площади перед Александрово-Невской Лаврой в городе Санкт-Петербург.



Церковь Александра Невского
Построена в 1740-х годах в городе Переславль-Залесский Ярославской области.



Сретенская церковь
Православная церковь в городе Переславль-Залесский Ярославской области. Построена в половине XVIII века во имя Александра Невского.



Богородице-Рождественский монастырь
Мужской монастырь Владимирско-Суздальской епархии, расположен в городе Владимир.



Псковская крепость
Расположена в городе Пскове Псковской области. Основана в 1239 г. как деревянная крепость Александром Невским.



Софийский собор
Главный православный храм Великого Новгорода, созданный в 1045–1050 годах. Один из древнейших храмов на территории России.



Памятник «Тысячелетие России»
Был построен в Великом Новгороде в 1942 году. Всего на памятнике 125 фигур, среди которых есть и Александр Невский.



Церковь Александра Невского
Построена в Великом Новгороде 9 января 1916 года. Церковь была освящена во имя князя Александра Невского.



Монумент дружине А. Невского
Находится на горе Соколик около города Пскова.



Спасо-Преображенский собор
Расположен в Переславском кремле города Переславль-Залесский, Ярославской области. Заложен Юрием Долгоруким в 1152 году.



Федоровский монастырь
Монастырь в городе Владимир.



Александровский монастырь
Расположен на левом берегу реки Каменка в городе Суздаль. По преданию был основан в 1240 году Александром Невским.



Монумент
Монумент был открыт 30 октября 1960 года в честь 850-летия города Владимира.





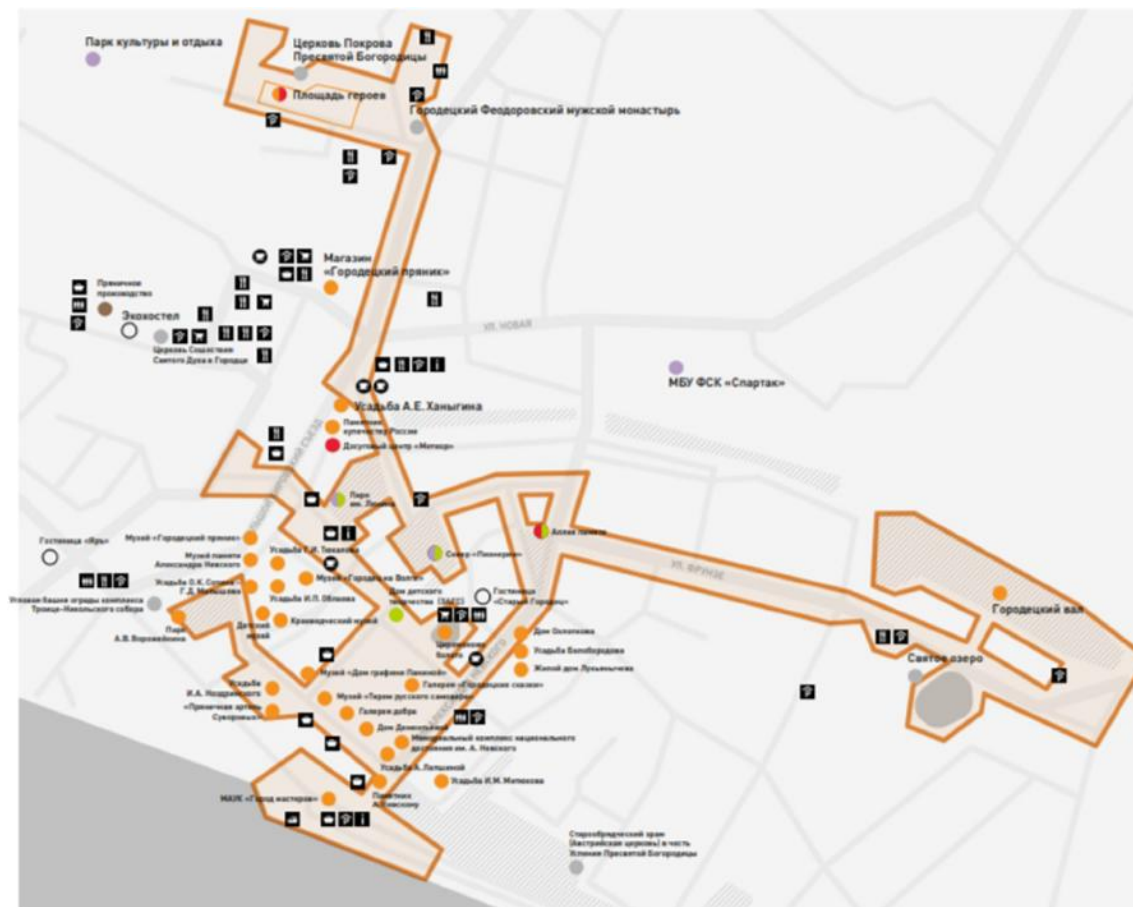




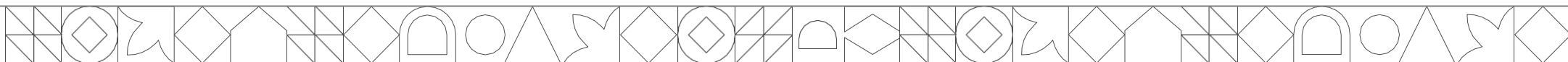
**ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ ГРАНИЦ ПРОЕКТА
ТУРИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА ГОРОДА — 22 ГА**

1. 11 объектов культурного наследия федерального значения, включая уникальный ОКН — Древнерусский город Городец XII–XVII века, и 53 объекта культурного наследия регионального значения;
2. Основная городская концентрация объектов туристического показа (памятники истории и культуры, музейный квартал, панорамные площадки, прогулочные зоны и пешеходные улицы, гостиницы и зоны торговли туристическими продуктами);
3. Наличие благоустроенных скверов, основной целевой аудиторией которых являются местные жители;
4. Наличие архитектурно и туристически ценных градоформирующих объектов, формирующих туристическую идентичность центра;
5. Территория в границах является связанной кварталами исторической застройки;
6. Территория объединена связующей уличной сетью;
7. Наличие видовых панорам, включая панорамы на Волгу;
8. Отдельные зоны и территории в границах систематически развиваются, благоустраиваются и/или имеют планы на развитие в ближайшие 5 лет;

9. Наличие высоких показателей туристического потока как в отдельных тур. объектах, так и в целом по городу;
10. Наличие прямого туристического доступа — точки входа туриста — причал на Волге;
11. Наличие зон культурного и/или архитектурного значения с высоким потенциалом туристического развития;
12. Наличие проектов к реализации коммерческой инфраструктуры и предпринимательских объектов;
13. Наличие в границах зон проведения массовых гуляний и мероприятий — Центральная площадь и Город мастеров;
14. На территории проекта реализуются мероприятия в рамках национальных проектов (программ): НП «Туризм и индустрия гостеприимства», ГП НО «Формирование современной городской среды на территории Нижегородской области на 2018–2024 гг.», ГП НО «Развитие транспортной системы Нижегородской области», МП «Формирование современной городской среды 2019–2024 гг.».



Стилизованные вывески

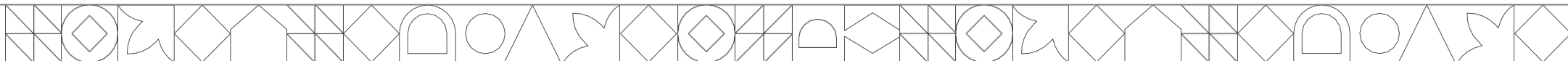


МУЗЕЙ
ГОРОДЕЦКИЙ
ПРЯНИК

2



Стилизованные вывески



Стилизованные вывески



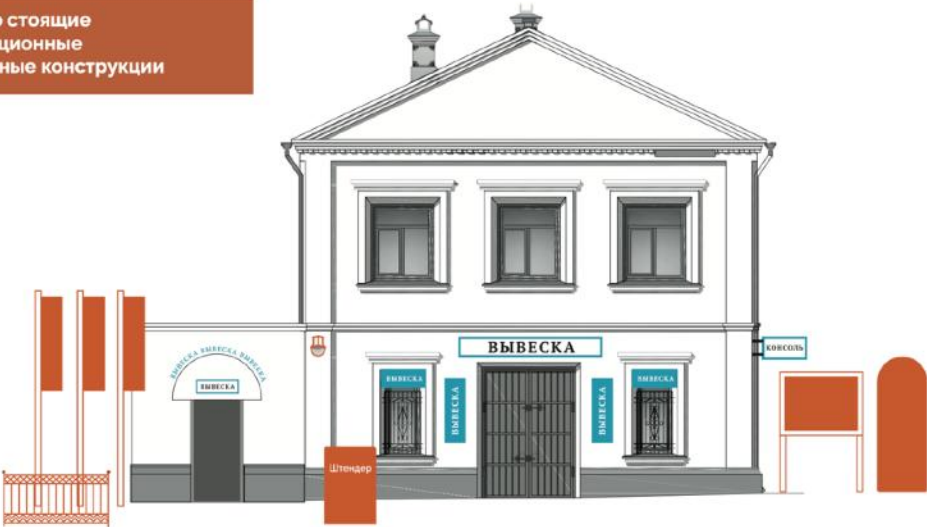
По заказу АНО «АСИРИС»
разработаны типы и виды
информационных конструкций
допустимые к размещению на территории
города Городца

1

Информационные и рекламные
конструкции на фасадах,
городские носители

2

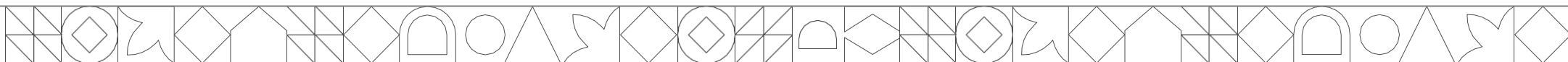
Отдельно стоящие
информационные
и рекламные конструкции



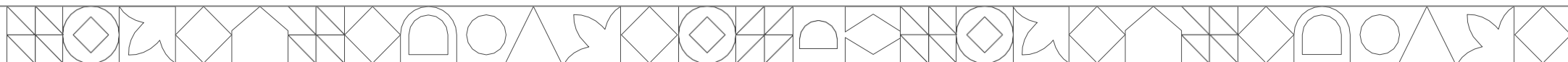
Содержание

Стиль	3		
1	Информационные и рекламные конструкции на фасадах, городские носители	2	Отдельно стоящие информационные и рекламные конструкции
Термины	6	Термины	25
Настенные вывески	7	Информационно-навигационная стела	26
Отдельно стоящие буквы и знаки без подложки	8	Примеры информационно-навигационных стел	27
Отдельно стоящие буквы и знаки на подложки	9	Информационный стенд	28
Настенные вывески-таблички	10	Примеры информационных стендов	29
Консольные вывески	11	Информационный штендер	30
Витринные вывески	12	Примеры информационных штендеров	31
Маркизы	13	Флаговые композиции	32
Вывеска на козырьке или фризe	14	Примеры флаговых композиций	33
Колористические решения	15	Пешеходное ограждение	34
Примеры подбора цветовых сочетаний для настенных вывесок без подложки	16	Временные баннерное ограждение	35
Примеры подбора цветовых сочетаний для настенных вывесок с подложкой	17	Примеры изображений для размещения на временных ограждениях	36
Шрифтовые решения	18	Аншлаги	37
Шрифтовые решения	19		
Типографика	20		
Правила размещения вывесок	21		

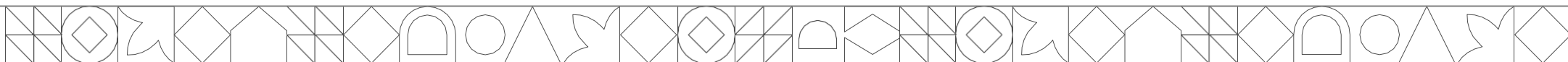
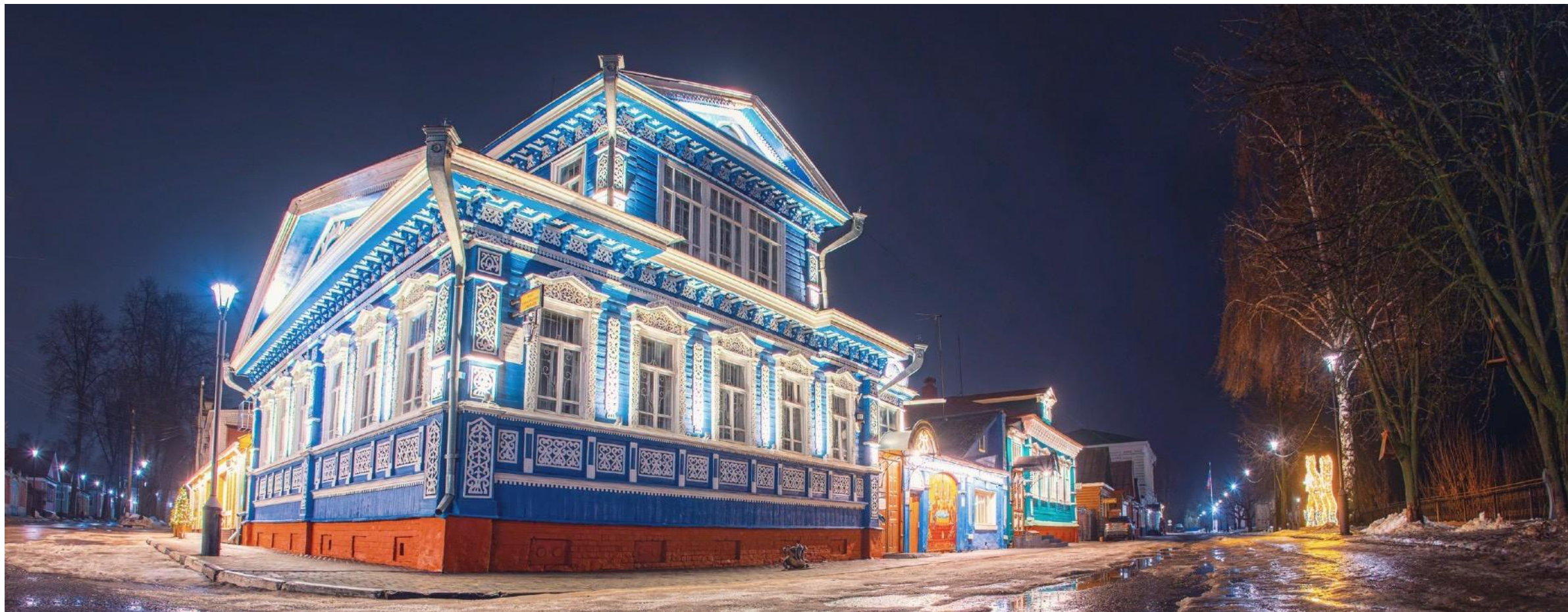
Крест по-Городецки



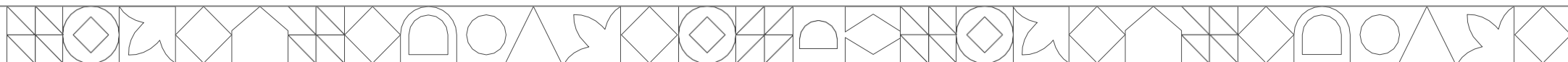
Крест по-Городецки



Архитектурная художественная подсветка зданий



Иллюминации и арт-объекты



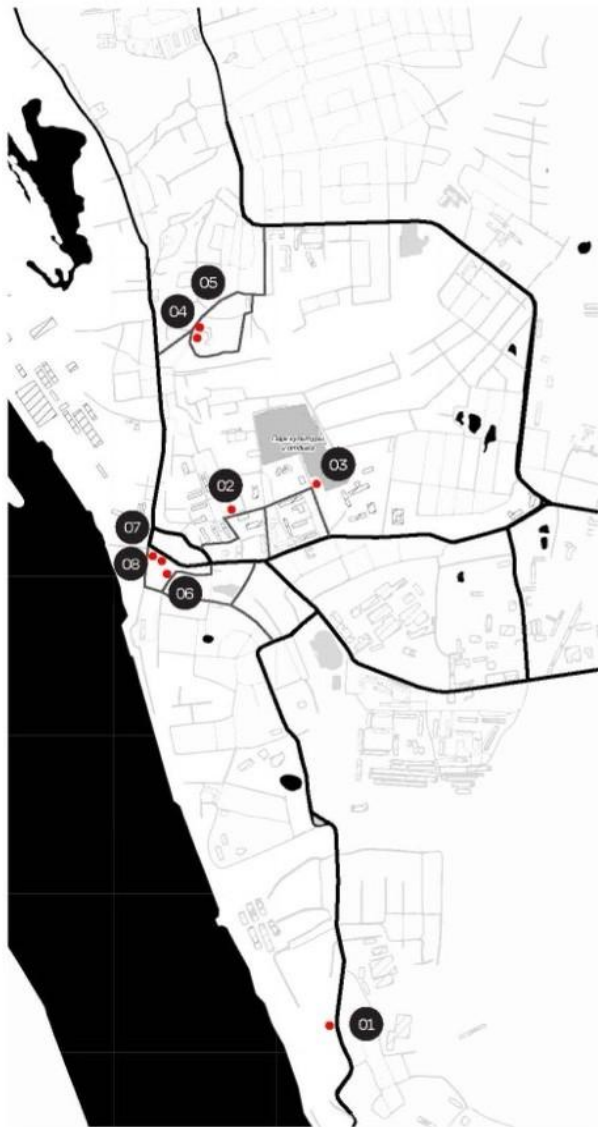
Утраченные храмы Городца



Сквер им. А.В. Ворожейкина.
Фотофиксация
до реализации проекта

Троицко-Никольский собор





- 01 Церковь в честь иконы Владимирской Божией Матери



- 02 Крестовоздвиженская единоверческая церковь



- 03 Церковь Иоанна Златоуста при детском приюте памяти Императора Александра II



- 04 Часовня Успения Божией матери (деревянная)



- 05 Часовня Успения Божией матери (каменная)



- 06 Троицко-Никольский собор



- 07 Часовня в честь апостолов Петра и Павла

- 08 Часовня во имя святого благоверного князя Александра Невского

общий вид на Волгу с лестницей Троицкого собора
Городец. 1929-30 гг.



Расположение храмов на карте города



Информационная панель из металла с перфорацией, размер соответствует одной доске из ДПК, 150x1200 мм

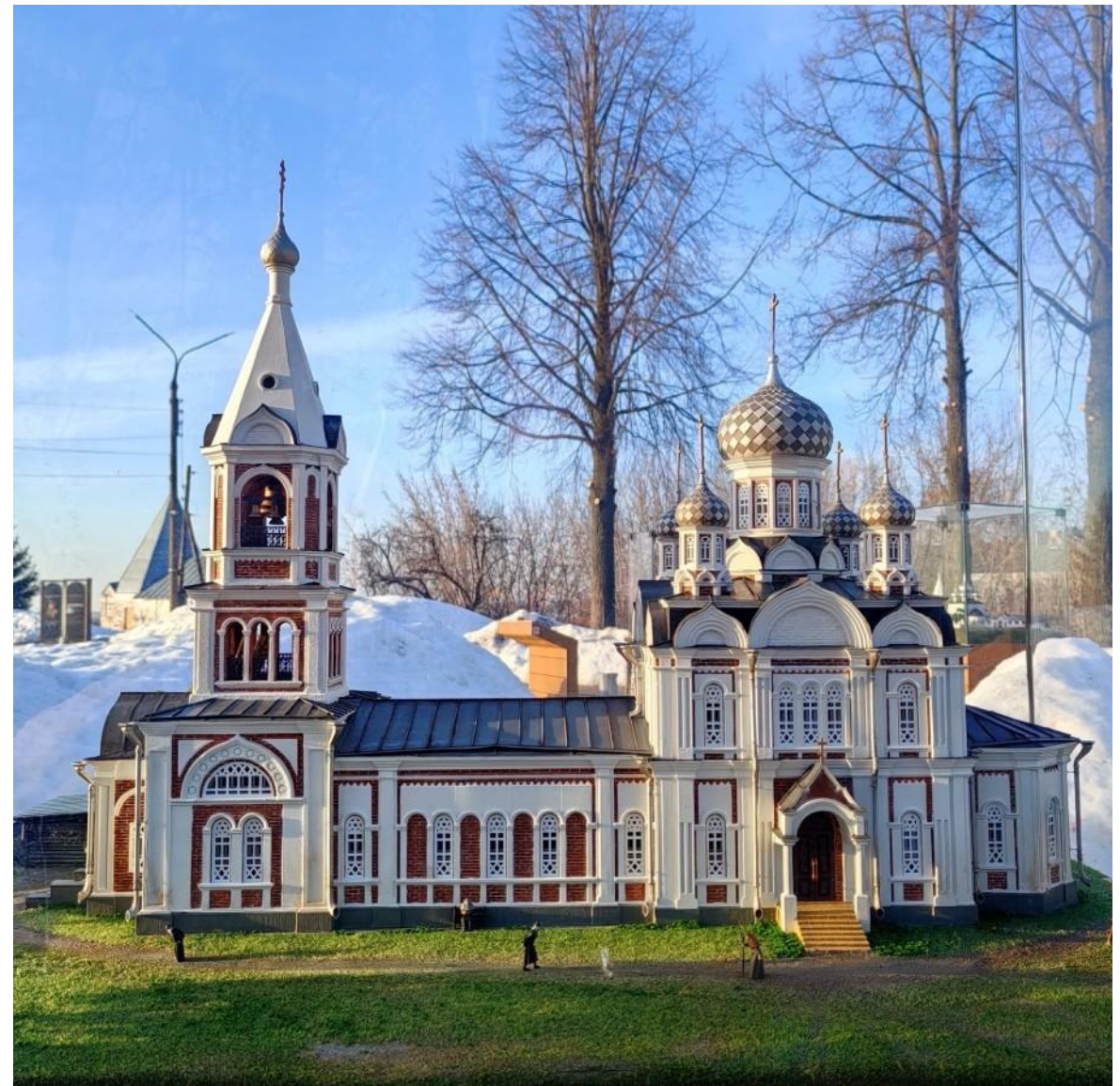
В настил интегрированы названия улиц:

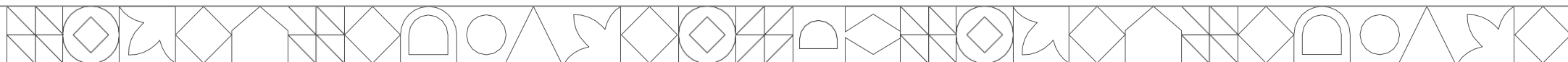
- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| У1, У3, У11- ул. Максима Горького | У14 - ул. Панфилова |
| У2- ул. Краснофлотская | У15- ул. Кирова |
| У4 - ул. Кооперативный съезд | |
| У5- ул. Якова Петрова | |
| У6, У8- ул. Доватора | |
| У7 - ул. Пролетарская | |
| У9 - ул. Новая | |
| У10 - ул. Ленина | |
| У12- ул. Фрунзе | |
| У13- ул. Александра Невского | |



- 01 Церковь в честь иконы Владимирской Божией Матери
- 02 Крестовоздвиженская единоверческая церковь
- 03 Церковь Иоанна Златоуста при детском приюте памяти Императора Александра II
- 04 Часовня Успения Божией матери (деревянная)
- 05 Часовня Успения Божией матери (каменная)
- 06 Троицко-Никольский собор
- 07 Часовня в честь апостолов Петра и Павла
- 08 Часовня во имя святого благоверного князя Александра Невского
- 09 Информационные стеллы про Арт- проект

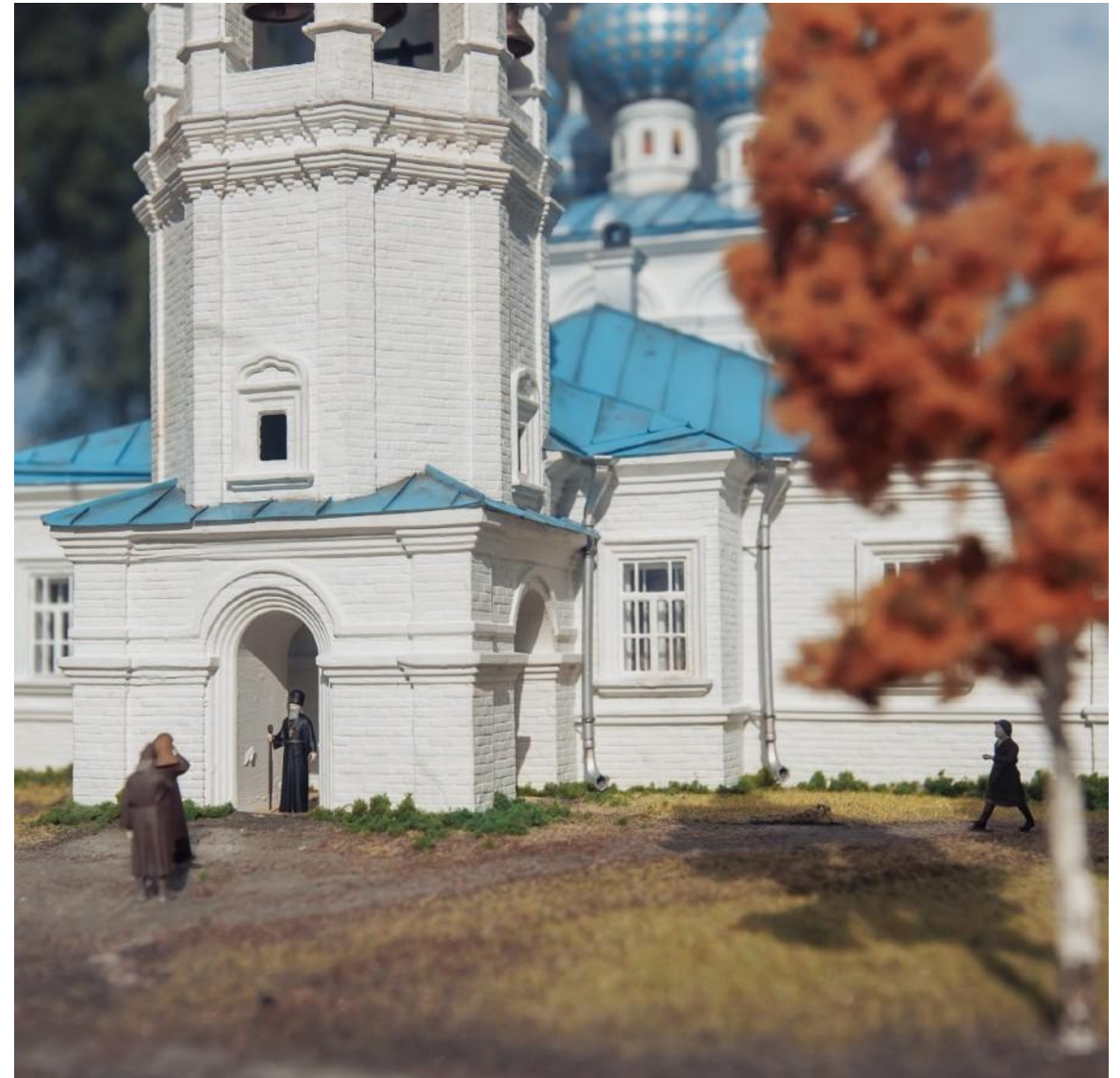














Проектная документация на РРР религиозных объектов



Вознесенская церковь, Городецкий р-н,
с. Зарубино,
2022 год



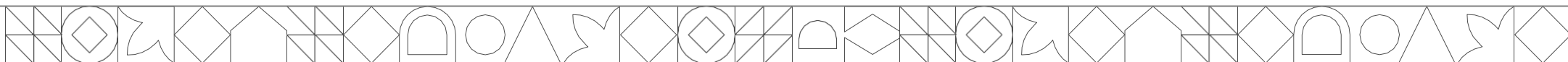
Преображенская церковь, Городецкий
р-н, с. Николо-Погост,
2023 год



Собор успения,
Городецкий р-н, с.Высоково,
план 2025 год

Проектно-сметная документация разработана ООО “Союз реставрации”
Экспертиза сметной и рабочей документации проведена ГБУ НО “Нижегородсмета”

ОБЩАЯ ИЗОМЕТРИЯ





Границы проектирования исторического центра

1 этап проектирования

Набережная Юрия Долгорукого (2 очередь), улица Максима Горького дома с 1 по 38, Большой Кировский съезд дома с 23 по 32

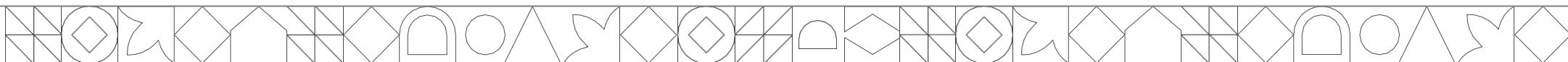
2 этап проектирования

Большой Кировский съезд, пер. Кирова, ул. Кирова (дома с 1 по 11), ул. Ленина, пер. Шевченко, ул. Набережной Революции (дома с 18 по 23)

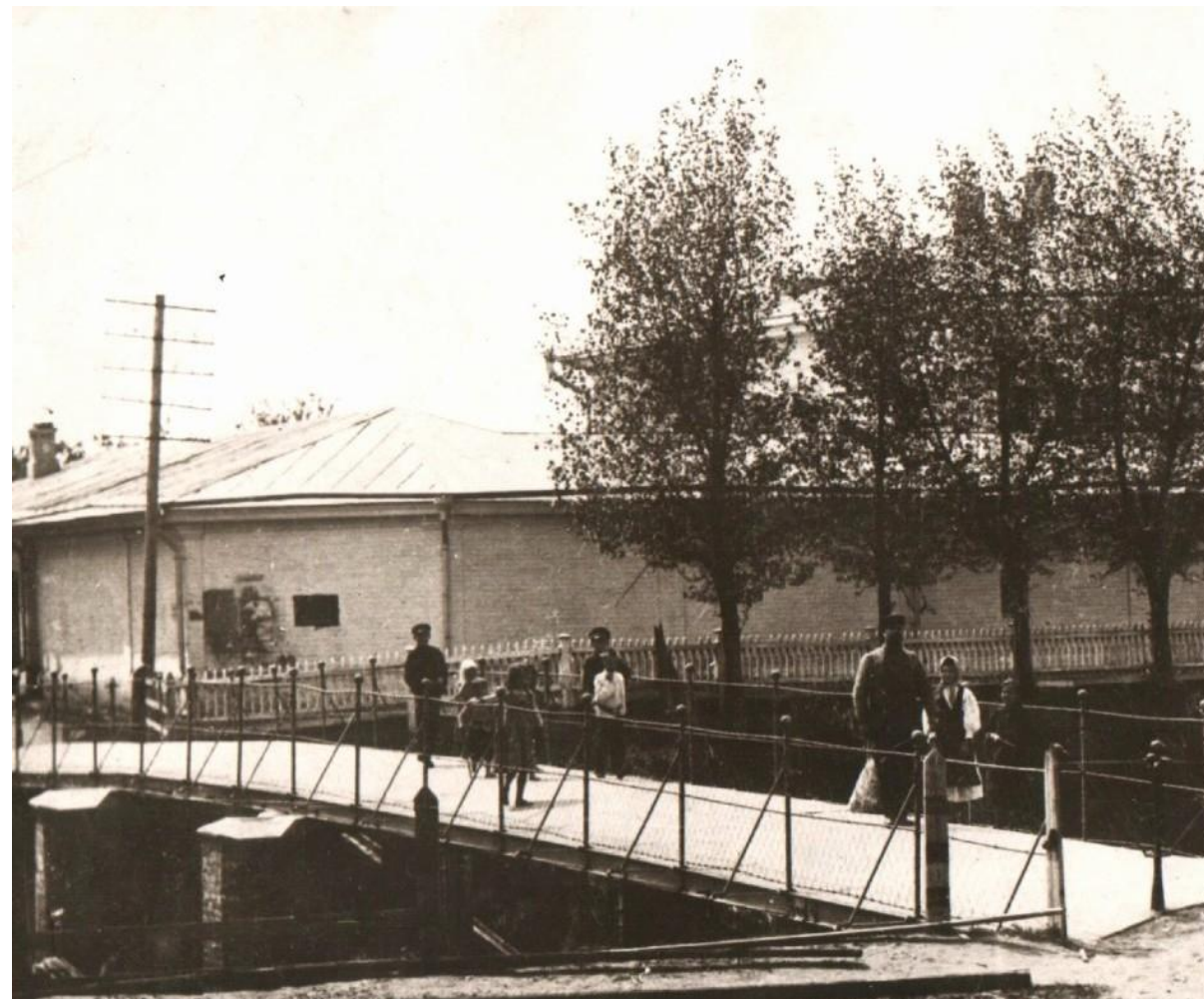
3 этап проектирования

ул. Ленина, Малый Кировский съезд, ул. МОПРа, ул. Набережная Революции (дома с 1 по 17), ул. Андрея Рублева, пер. Андрея Рублева (дома 1 до 14), ул. Александра Невского

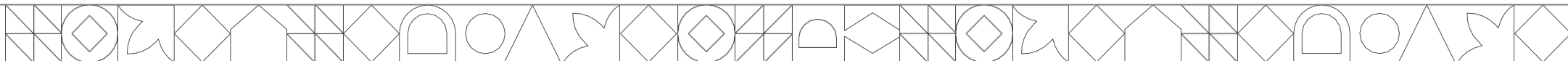




Подпорная стенка и «горбатый» мост



Частные жилые объекты





Существующее положение

Проектное предложение

- | | |
|--|--|
| 1. Ремонт конструкции цоколя на фасадах здания | 4. Реставрация и замена оконных, дверных конструкций и воу заключения специалистов о фактическом состоянии |
| 2. Ремонт ограждающих стеновых конструкций | 5. Ремонт металлической кровли. Устройство систем водоот установка систем снегозадержания |
| 3. Реставрация элементов, находящихся в надлежащем состоянии и воссоздание по сохранившимся образцам утраченных декоративных элементов здания: наличники, карнизы, козырек, пилястры и др. | 6. Ремонт ограждения территории домовладения |

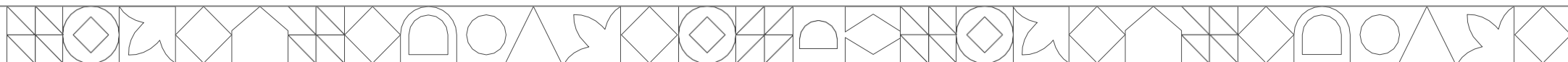


1. Ремонт цоколя здания. Выполнить расчистку цоколя пристройки для определения состояния конструкции и дальнейшего выбора способа технологии производства штукатурных работ. Новую отделку цоколя выполнять цементной штукатуркой для фасадных работ на основе портоландцемента, с фракционированным песком, водостойкими и другими добавками, улучшающими их эксплуатационные характеристики. Окраску производить минеральными красками, цвет по каталогу NCS S 7010-Y70R.
2. Произвести демонтаж сайдинга с фасада пристройки. Выполнить зашивку деревянной рейкой по каркасу, с последующей окраской фасадными красками по деревянным поверхностям (количество слоев в соответствии с технологией изготовителя красок), цвет по каталогу NCS .
3. Окраска деталей исторической части фасада, также производится фасадными красками по деревянным поверхностям (количество слоев в соответствии с технологией изготовителя красок), цвет по каталогу NCS S 6020-G.
4. Перед окраской необходимо выполнить образцы (выкрасы) для уточнения нужного оттенка стен и декоративных элементов.
5. Восстановление по сохранившимся образцам утраченных декоративных элементов здания (наличники, пилоны, карнизы), окраска деталей цвет по каталогу NCS S 0500-N.
4. Замена оконных конструкций (пластиковые ПВХ) на деревянные с раскладкой характерной для зданий первой половины 19 века, цвет по NCS S 7010-Y70R.
5. Замена двери парадного входа на деревянные филенчатые. Двери и ворота (металлические с авторским декором), выполняются по индивидуальному проекту Цвет окрашиваемых поверхностей цвет по каталогу NCS S 7010-Y70R для ворот основной поверхности, NCS S 0500-N для декоративных деталей, дверь парадного входа - NCS S 7010-Y70R.
- Над дверями входа устанавливаются зонт на кованых кронштейнах (по авторскому проекту)
5. Ремонт металлического кровельного покрытия. Демонтаж существующего металлического покрытия, укладка стальных листов с наружным покрытием из полимеров цвет по NCS S 5000-N, подготовленных для фальцевого соединения. Материал с подобным покрытием лучше противостоит коррозии, более привлекателен внешне.
- Реконструкция системы водосоточения с использованием водоприемных воронок формой и рисунком соответствующим первой половине 19 века, цвет по NCS S 5000-N. Установка оцинкованных отливов на окна и накрывных планок на декоративные карнизы цвет по NCS S 5000-N.
6. Ремонт ограждения территории домовладения (выходящей на историческую улицу). Ворота секции забора подлежат замене на деревянные, характерные для периода строительства здания, цвет по каталогу NCS S 7010-Y70R.

Разработка концепций внешнего облика фасадов и заборов



Комплексный проект «ОБЕРЕГ»



Работа Школы реставрации / реставрация наличников



НАЛИЧНИКИ ДО РЕСТАВРАЦИИ



ПОСЛЕ РЕСТАВРАЦИИ



ПОСЛЕ ОКРАСКИ



Перспектива варианта с глухой резьбой



Детализированный наличник
с глухой резьбой



Работа Школы реставрации / изготовление наличников



ИЗГОТОВЛЕНИЕ ДЕТАЛЕЙ



ГОТОВЫЙ НОВЫЙ НАЛИЧНИК



ПОСЛЕ ОКРАСКИ

Работа Школы реставрации / изготовление наличников



ДО РЕМОНТА



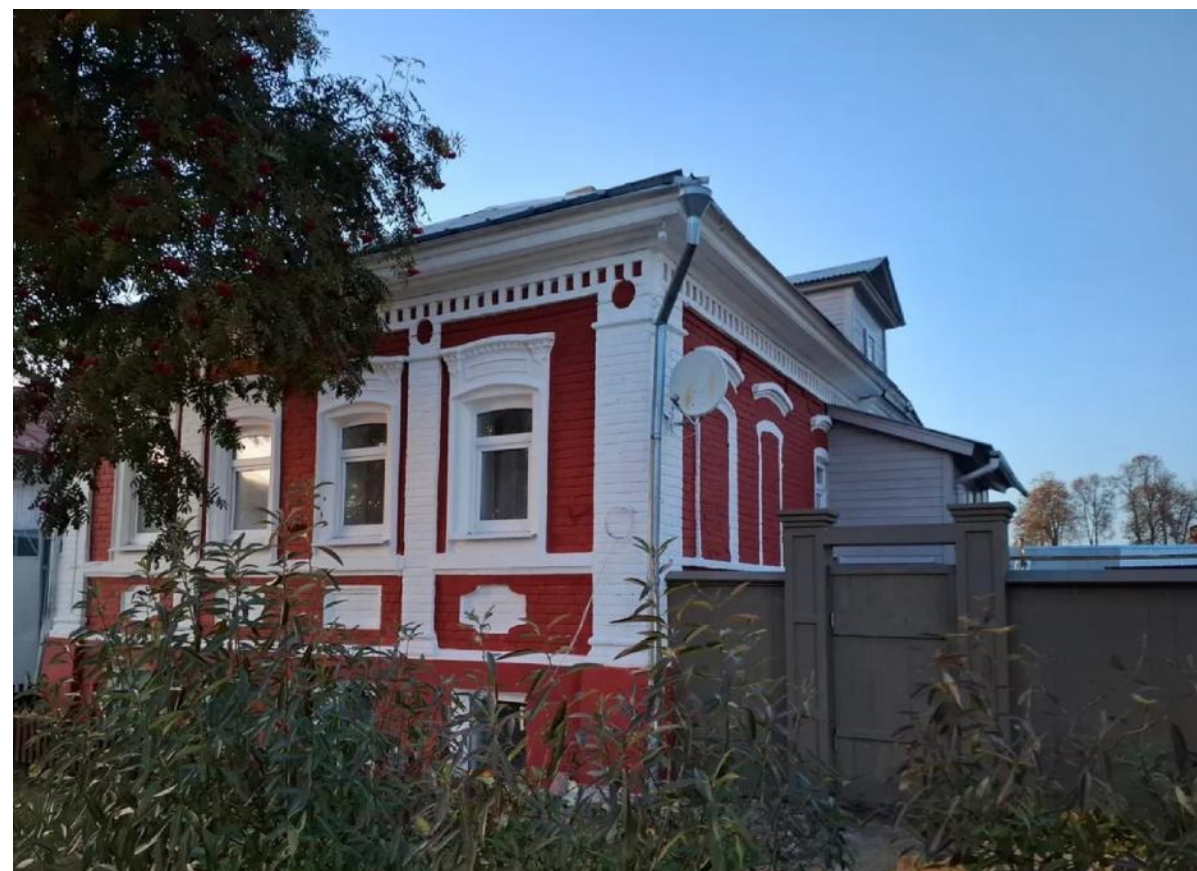
В ХОДЕ РЕМОНТА И РАЗМЕЩЕНИЯ НАЛИЧНИКОВ



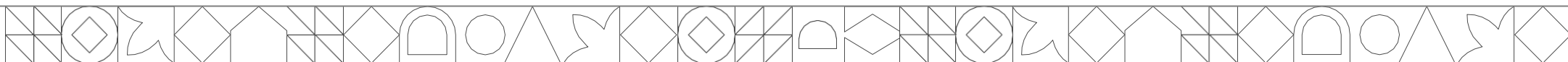
Волонтерское движение «Оберег»



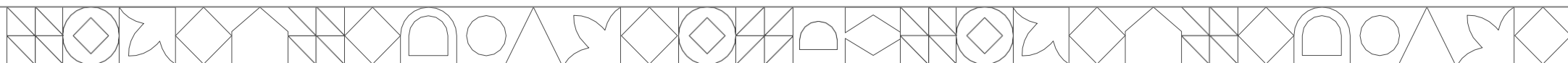
Комплексный проект «Оберег»



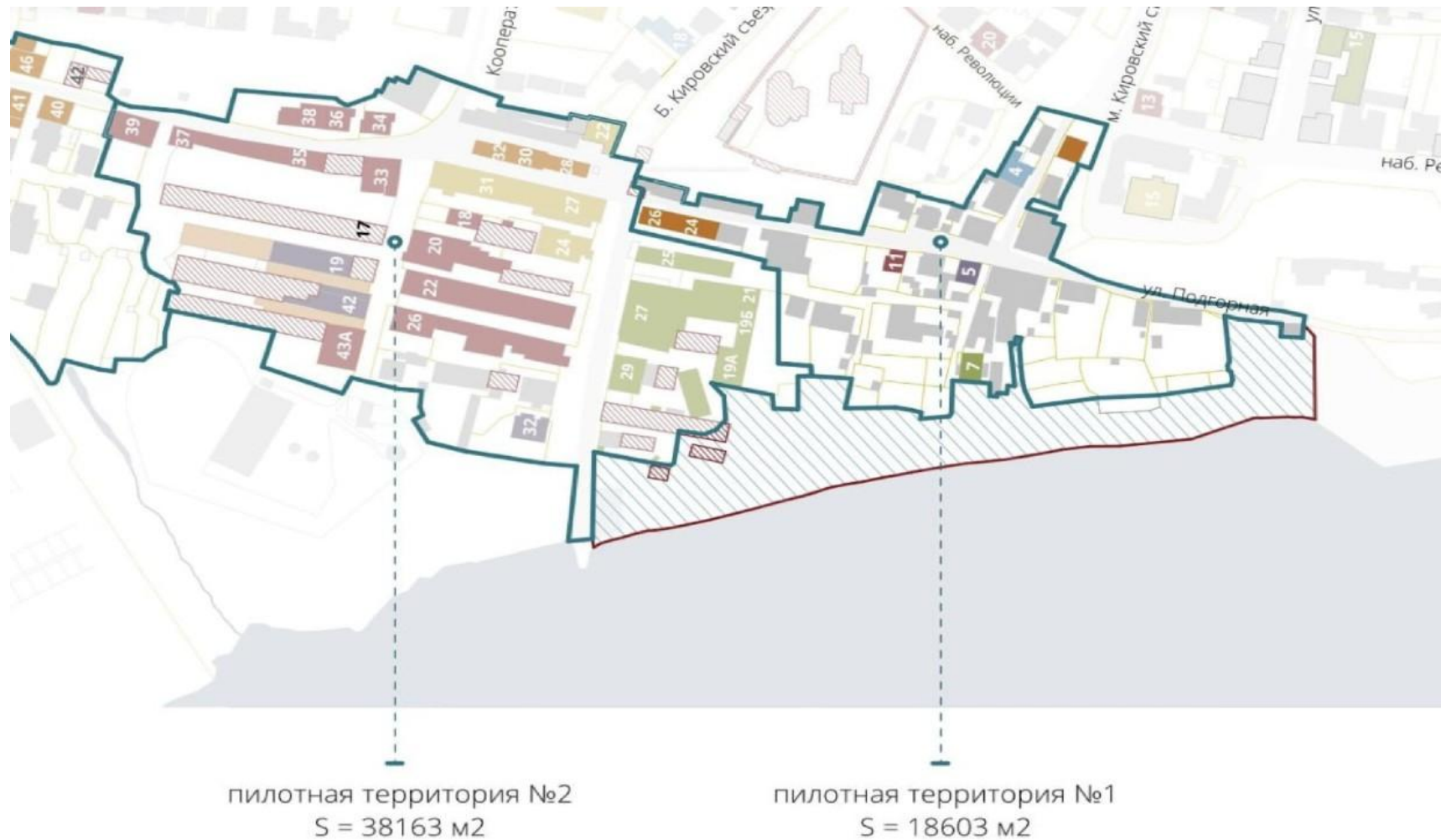
Пример работ на доме 9 по улице А.Невского

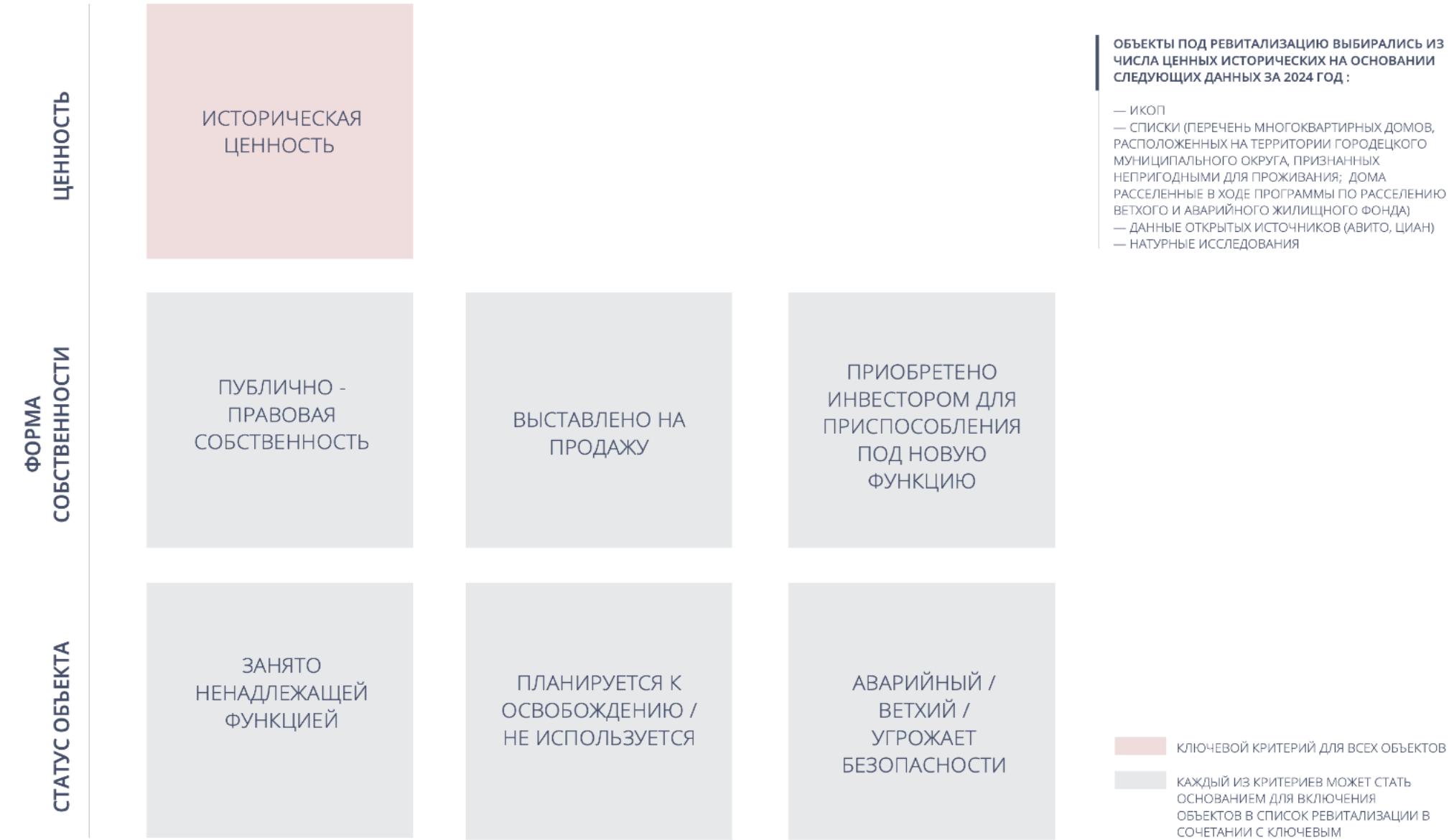


Комплексный проект «ОБЕРЕГ»



Ревитализация исторического центра

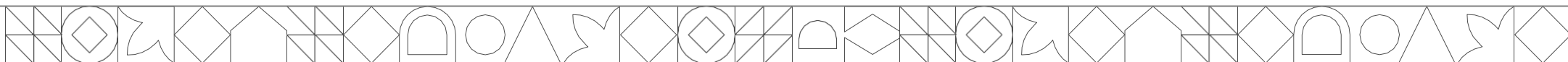
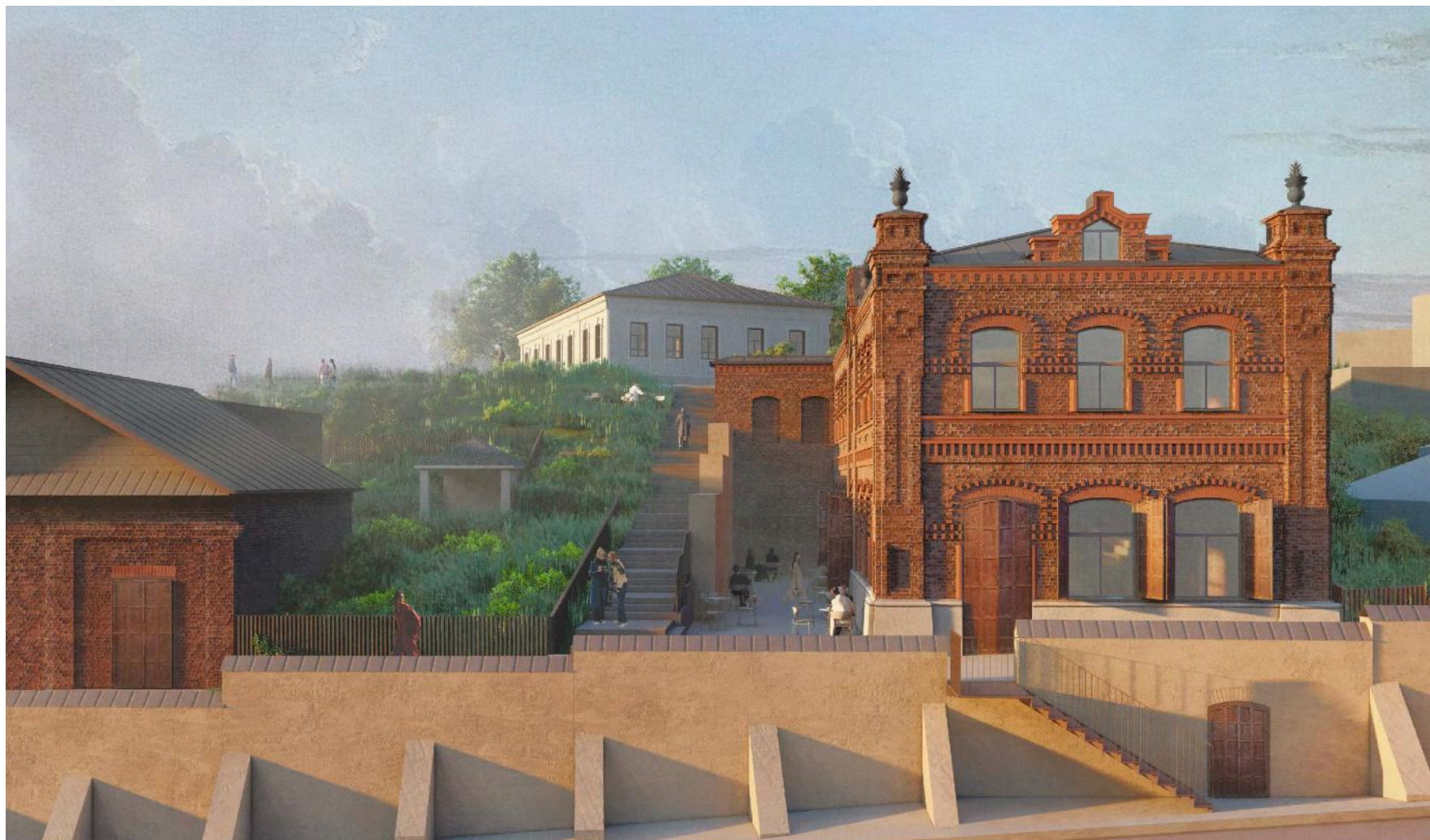




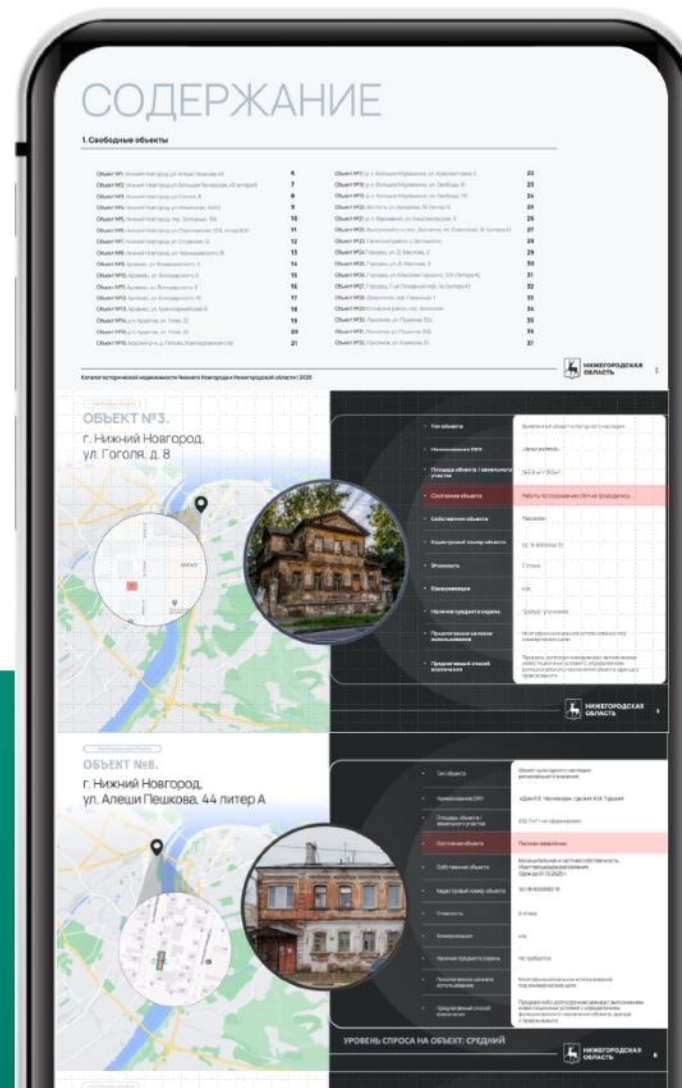
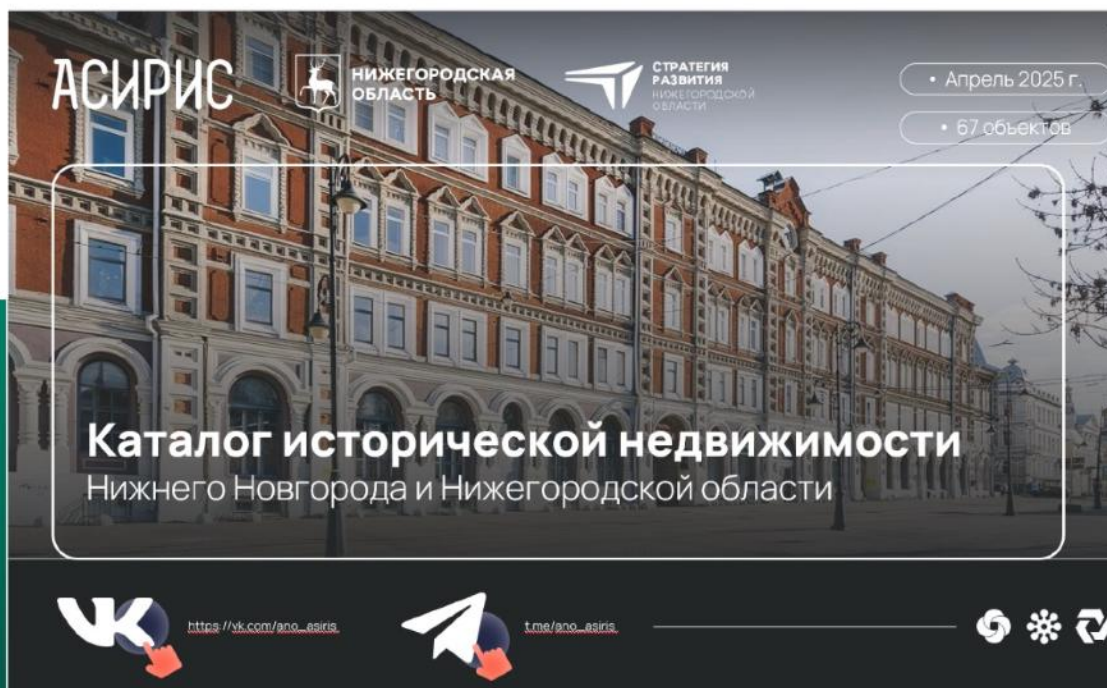
Пример ревитализации / Приспособление под ресторан



Пример ревитализации / Приспособление под ресторан



Каталог исторической недвижимости

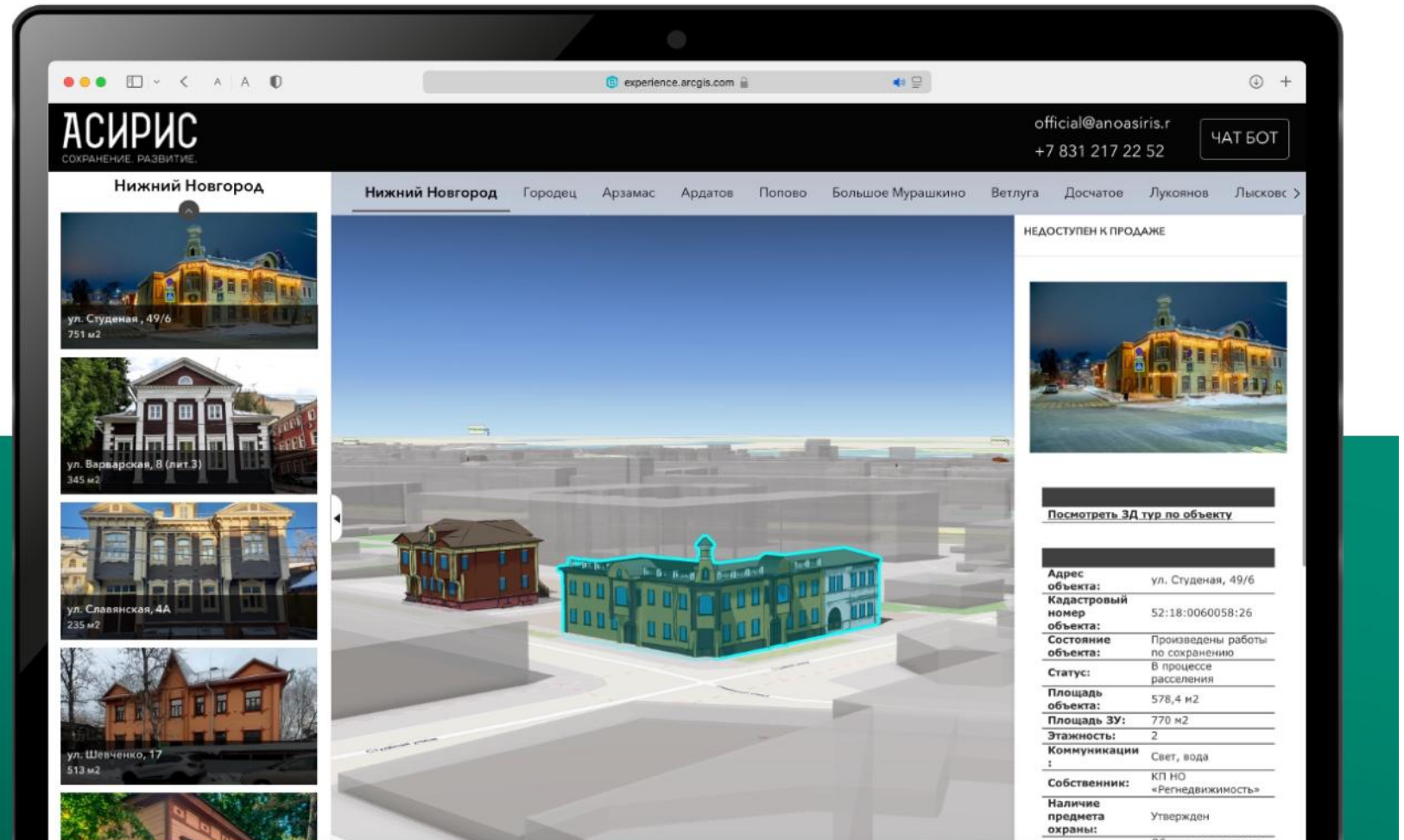


3-D модели объектов

Ссылка на карту
с 3D моделями

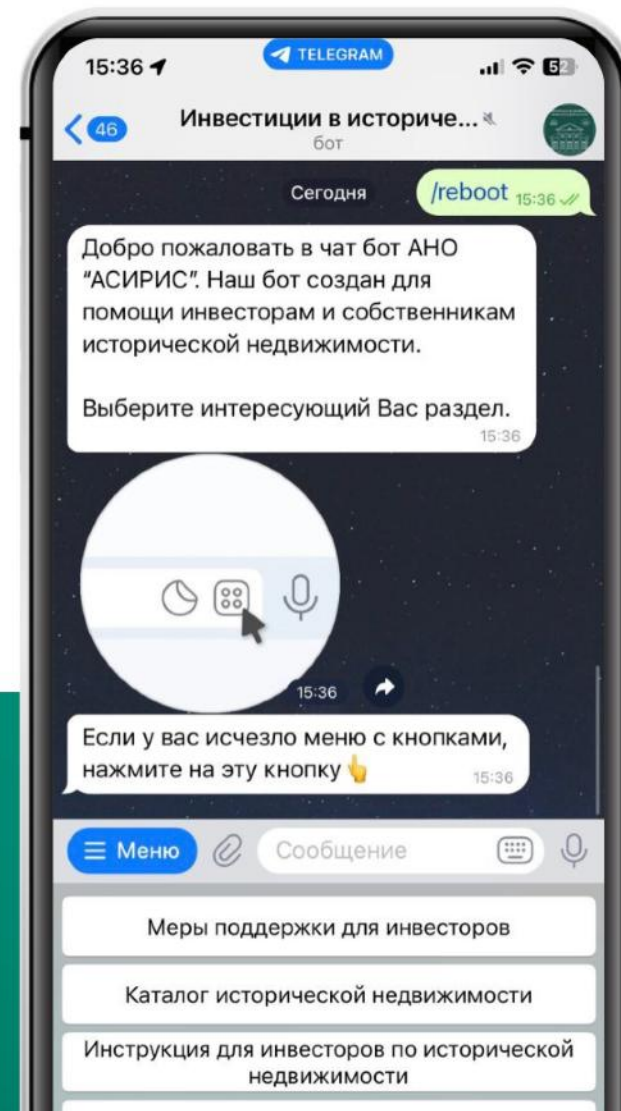


experience.arcgis.com/
experience/53634c031b314c8
a8d48f3560eba6f74/



Чат-бот в Telegram «Инвестиции в историческую недвижимость»

t.me/invest_in_history_bot





Крюнас Екатерина Сергеевна

Директор



+7 (960) 196-91-90



79601969190@mail.ru



Агентство по сохранению и развитию объектов
исторической среды Нижегородской области
(АНО «АСИРИС»)



СОХРАНЕНИЕ. РАЗВИТИЕ.
АСИРИС





АСИРИС

СОХРАНЕНИЕ. РАЗВИТИЕ.



От творческого пространства – к креативному городу

Опыт продюсирования развития Бирска



Александр Старков

Ижевск / Бирск

**Идеолог развития территорий,
энтузиаст креативных индустрий**

Сооснователь пространства ЧИРКОВЪ
и Бирского центра гостеприимства

Руководитель экспертной группы
по развитию креативных индустрий
в Башкортостане

Партнер Агентства креативного
развития территорий «Городские
герои»



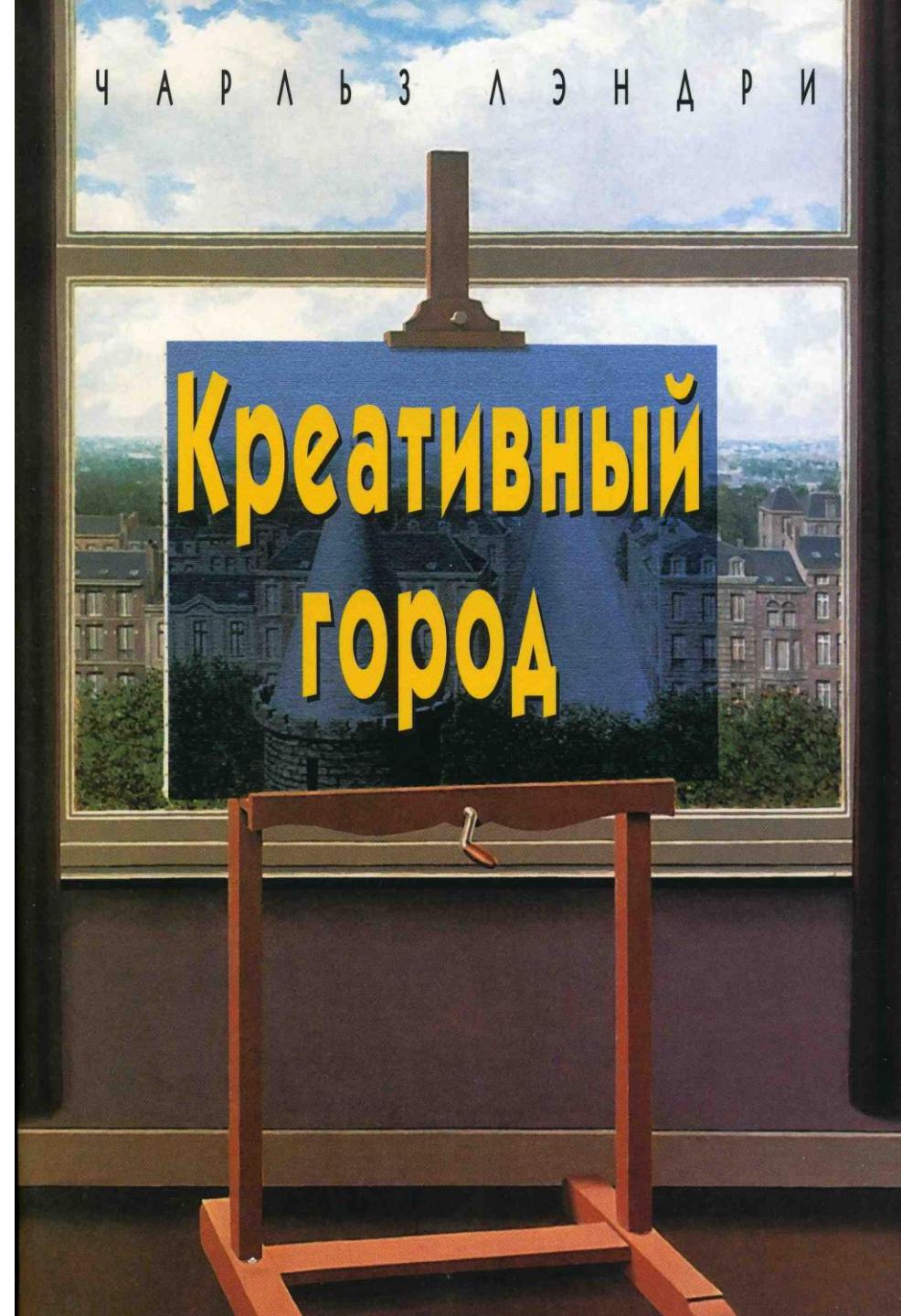
Эпиграф

Продюсирование развития города – управление сложными долгосрочными изменениями

«Инструментом обновления городов
становится культурное наследие и
современное искусство».

«Творческий потенциал тех, кто живет
в городах и управляет ими, определяет
будущий успех этих городов».

«Высокий темп перемен в современном
мире требует работы с вопросами,
которые еще не успели превратиться в
проблемы».



Часть первая
Создание пространства



Бирск

Старинный купеческий город.

Сохранил облик и традиции XIX века.

Каждый 10-й дом – объект культурного наследия.

Развитие Бирска исторически связано с развитием предпринимательства.

Если в XIX века это была торговля хлебом, то в XXI – туризм и креативные индустрии.

Креативный бизнес – новое купечество!



Как все началось?

Это Максим Шипилин,
предприниматель из Бирска.
Новый купец!

А это доходный дом купцов
Чирковых, в котором у Максима
был магазин.

Но в 2020 году магазин был
закрыт, и Максиму искать новые
возможности.

Оказалось: чтобы построить
новый бизнес, нужно
перезагрузить весь город.

**С этого и началась наша
история.**



Творческое пространство ЧИРКОВЪ

ЧИРКОВЪ

КОФЕ, ЛЮДИ И КУЛЬТУРА

В ноябре 2022 года в Доме купцов Чирковых на Октябрьской площади, на месте магазина стройматериалов, открылось креативное пространство ЧИРКОВЪ.



2023 год

- 33000 гостей
- 15 резидентов
- 700 мастер-классов
- 7 выставок в галерее
- 25 концертов

ЧИРКОВЪ стал визитной карточкой Бирска и местом притяжения для бирян и гостей.



*Городская кофейня
с локальной кухней*



*Керамическая мастерская
«Четыре стихии»*



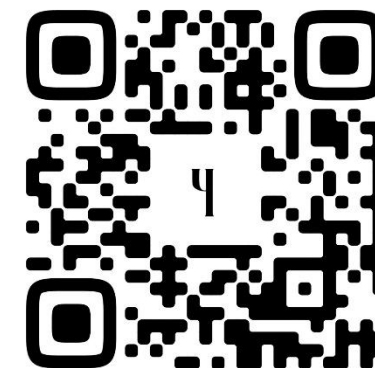
*Музей керамики и
гончарного дела*



*Галерея актуального
искусства*



*Камерная концертно-
театральная площадка*



Почему ЧИРКОВЪ

Нас вдохновляет пример братьев-купцов Чирковых, сочетавших предпринимательский талант, интерес к искусствам и внимание к городу.

Старший, Алексей Наумович, управлял семейным делом и устраивал вечера классической музыки.

Младший, Дмитрий Наумович, был военным и увлекался фотографией.

Средний, Иван Наумович, служил градоначальником Бирска и способствовал его процветанию.



Миссия ЧИРКОВЪ

Развитие Бирска исторически связано с предпринимательством. В XIX веке город процветал за счет хлебной торговли.



Сегодня главные точки роста – туризм, образование и креативные индустрии.

**Мы считаем, что
креативный бизнес
– это новое
купечество,**

и создаем среду
для развития творческой
экономики в Бирске.



Ценности ЧИРКОВЪ

Мы стремимся показать, что Бирск – не отсталая провинция, а современный город, в котором можно жить, развиваться и самореализовываться.

Мы создаем место с особой атмосферой, которое позволяет горожанам гордиться Бирском, а гостям города – влюбляться в него.

Наш метод – в нашем слогане: «Кофе, люди и культура». ЧИРКОВЪ – это живое пространство для общения и сотворчества.



Сердце ЧИРКОВЪ – кофейня

Чашка кофе создает повод для встречи, уютная атмосфера располагает к беседе, а гастрономическая карта с локальными и историческими блюдами позволяет ощутить вкус Бирска. Так рождается доверие между людьми и интерес к городу.



Купеческая кухня

Купеческое наследие — это не только старинные дома и истории о купцах, это еще и особые гастрономические традиции. В 2025 году в кофейне ЧИРКОВЪ можно будет отведать блюда, которые были на столе бирских купцов в XIX веке.

Для создания меню купеческой кухни, мы пригласили в Бирск специалистов из Москвы — эксперта по созданию ресторанов Аину Боброву (Водянскую) и шеф-повара Александра Оводова.



Глаза ЧИРКОВЪ – галерея

Художники формируют пространство смыслов, направляя наш взгляд то в прошлое, то в будущее, то внутрь себя, создавая повод для размышлений и обсуждения.



Осмысление наследия через художественные практики

Галерея как способ говорить о смыслах города



Катя Кириллова
«Катя.ножницы.бумага», 2023



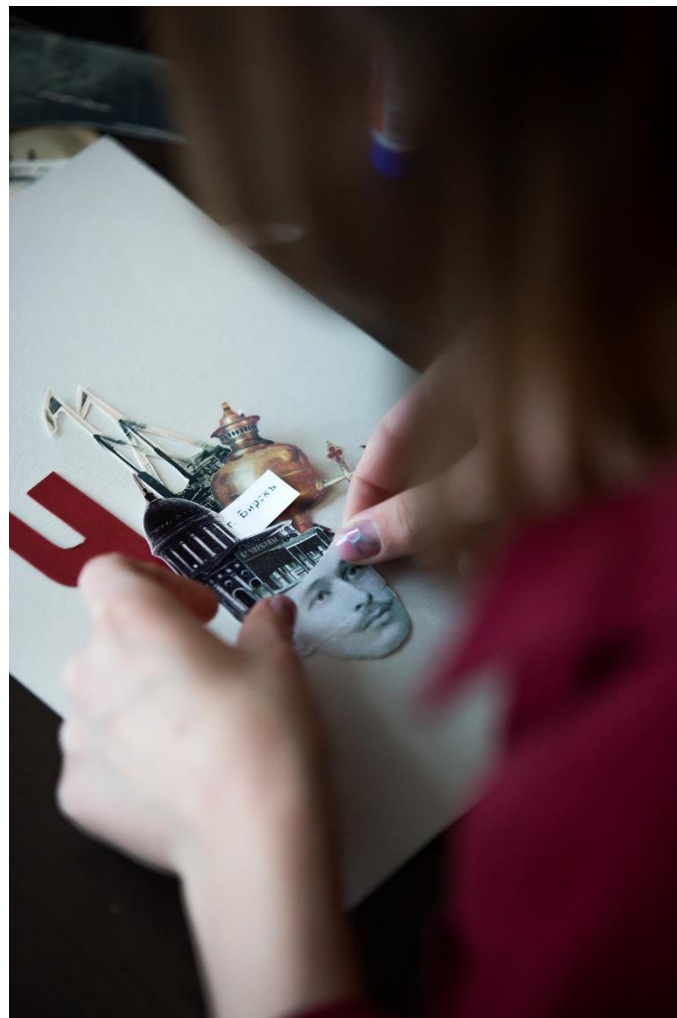
Анастасия Зубкова
«Бирский свет», 2023



Илья Севостьянов, Александр Старков
«Три жизни «бирской Авроры», 2024

Творческое осмысление

Катя Кириллова, художница-коллажистка из Стерлитамака. Выставка «катя.ножницы.бумага»



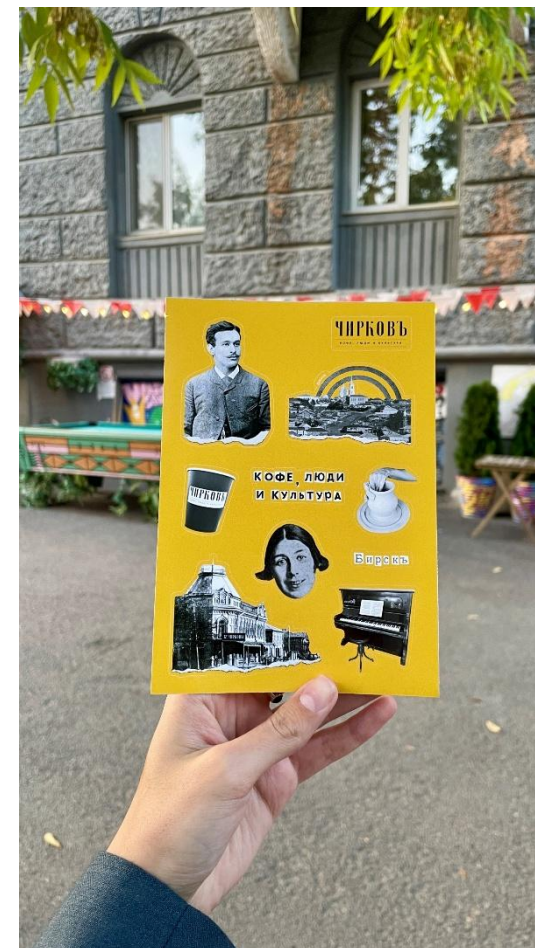
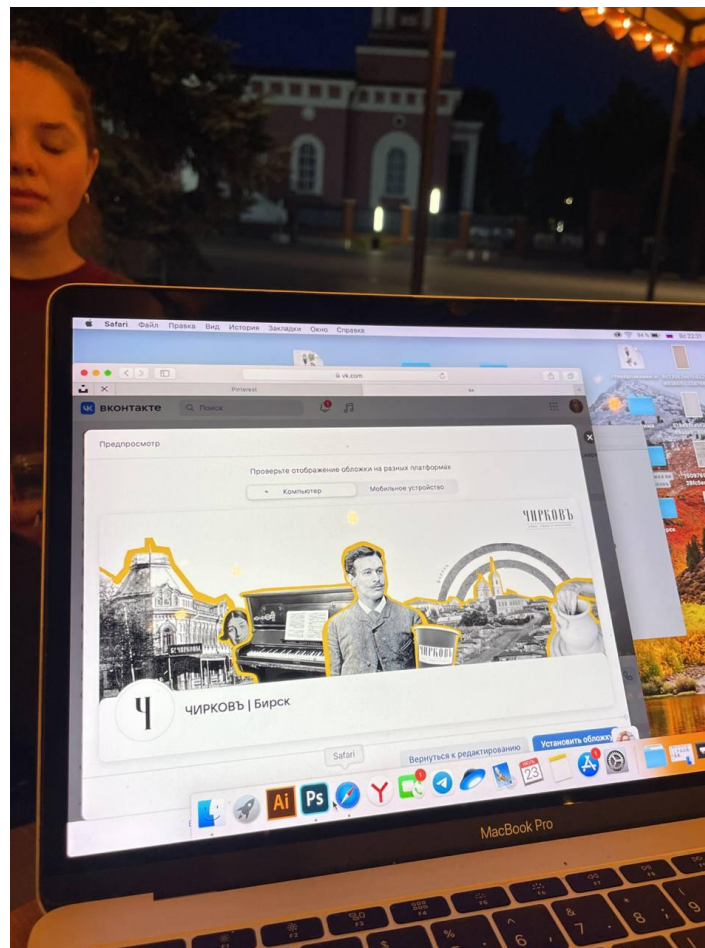
С выставки – в мерч

Бирские коллажи Кати Кирилловой стали основой для первой серии открыток и стикерпаков



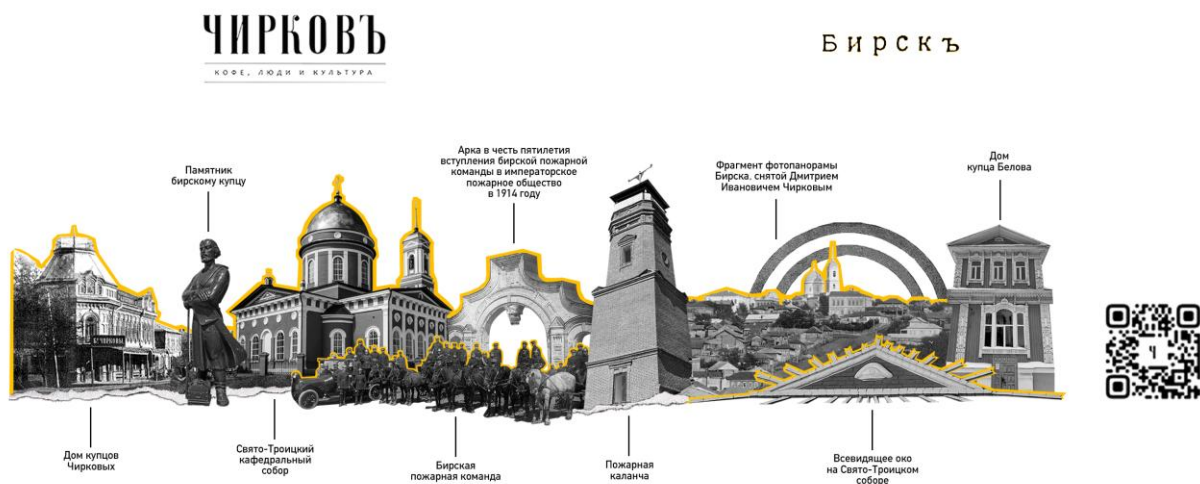
Не дизайнер, а художник

Как появился визуальный стиль ЧИРКОВЪ



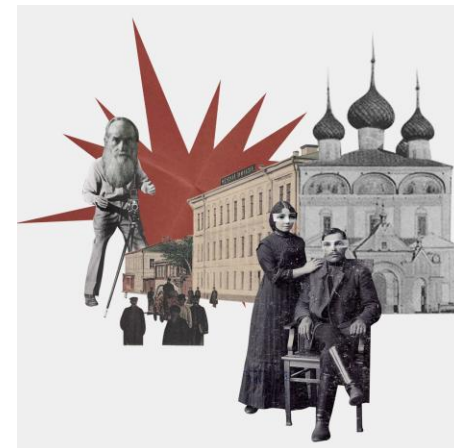
Стаканчик как средство коммуникации

История Бирска и смыслы ЧИРКОВЪ – в ваших руках



Новый продукт: арт-бук

33 истории о купцах Чирковых в текстах Александра Старкова и коллажах Кати Кирилловой



Душа ЧИРКОВЪ – мастерская «Четыре стихии»

Работа с глиной дает возможность почувствовать себя творцом и своими руками создать нечто прекрасное.

Создательница мастерской Евгения Шипилина – профессиональный мастер-керамист, член Ремесленной палаты Республики Башкортостан.

Сегодня «Четыре стихии» - один из самых узнаваемых ремесленных брендов Бирска и обязательная точка для посещения туристами.

Здесь ежедневно проходят мастер-классы по лепке из глины и гончарному делу.

Мастерская выпускает авторские изделия из керамики.



Создаем Музей керамики и гончарного дела

7 тысяч лет истории керамики на Бирской земле. Скоро пригласим вас на открытие!



Руки ЧИРКОВЪ – творческие площадки

Здесь происходят культурные события, работают резиденты ЧИРКОВЪ, формируются сообщества и коллаборации, создаются креативные продукты

**Студия
«Галерея танца»**



**Книжный
клуб**



**Камерная концертная
площадка**



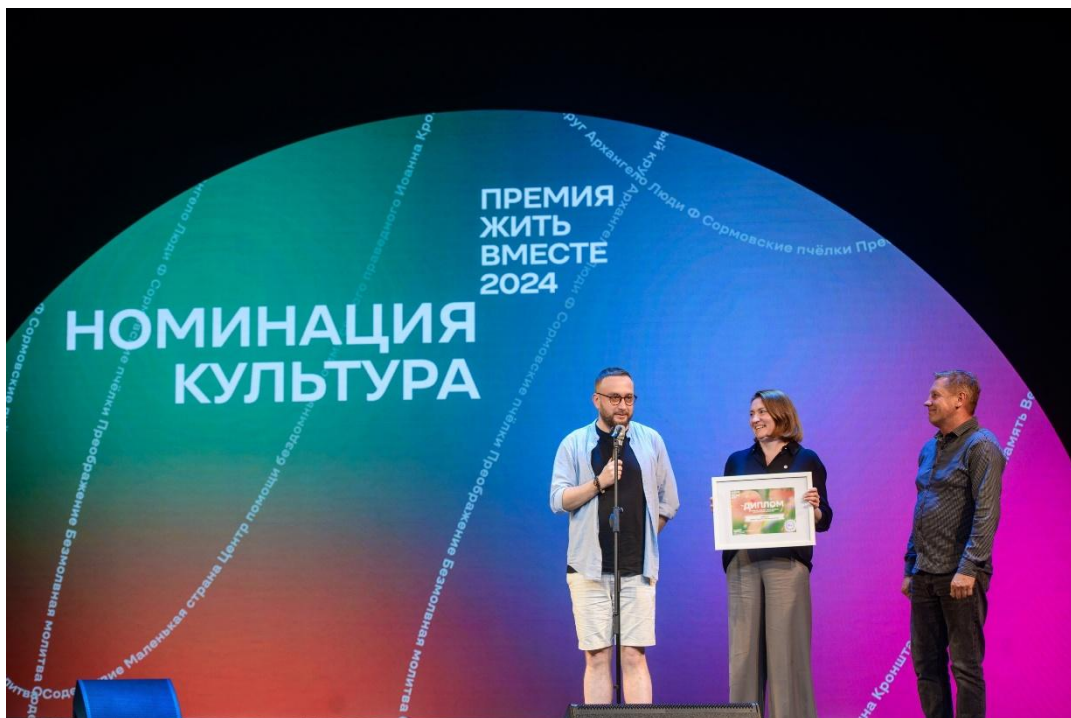
**Открытие года:
VR-парк «1663»**



Главное - «Жить вместе»!

ЧИРКОВЪ попал в шорт-лист федеральной премии «Жить вместе», которая поддерживает локальные сообщества, горизонтальные инициативы и проекты, направленные на решение общественно значимых задач. В номинации "Культура" боролись 300 инициатив. ЧИРКОВЪ вошел в тройку лучших.

Это наша общая победа! Спасибо вам за то, что вместе с нами создаете ЧИРКОВЪ и будущее Бирска!



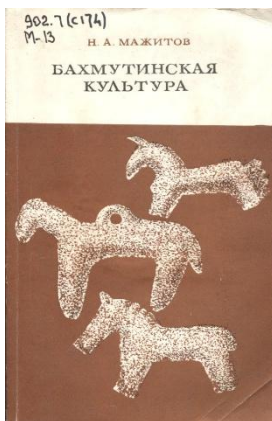
Часть вторая
Продюсирование города



Наследие – креативный капитал



Бирские древности



Бирские стрельцы



Бирское купечество: Чирковы и другие



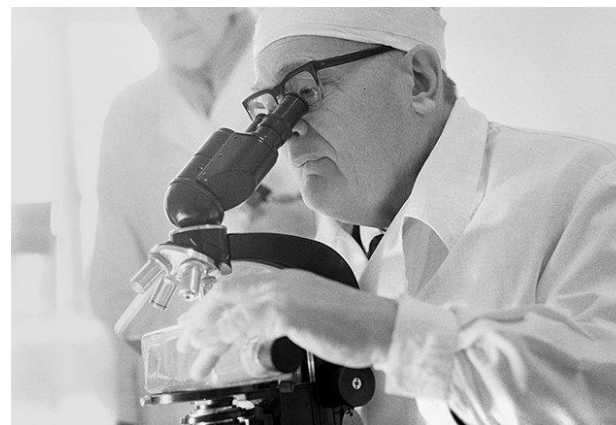
Бирские пельмени



Любовь Попова



Георгий Свиридов



Анатолий Смородинцев



Бирское яблоко



Развиваем креативные индустрии с 2021 года

Организовали совместную работу творческих сообществ, бизнеса и власти над созданием креативного сегмента городской экономики. Привлекаем экспертов и практиков со всей России.

2021

Воркшоп «Экономика наследия»



Формирование сообщества «Бирское время»



2022

Сессия по разработке коммуникационной стратегии



Создание координационного совета по туризму при главе Бирского района



2023

Воркшоп по развитию креативных индустрий



Стратсессия по развитию туризма с Геннадием Шаталовым



2024

Разработка концепции туркода



Создание «Купеческого клуба» - коллективного субъекта развития Бирска





Создаем среду для творческого предпринимательства

За 5 лет в Бирске реализовано более 50 проектов в сфере творческих индустрий и туризма.
Турпоток вырос в 6 раз. Бирск вошел в список пилотных городов по развитию КИ в регионе.



Крупные фестивали - 5



Креативные пространства - 2



Средства размещения на 200+ мест



Локальные швейные бренды – 5



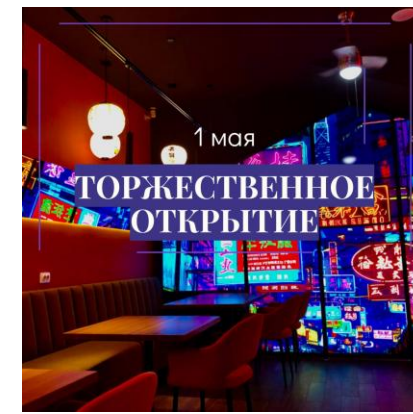
Частные музеи и открытые коллекции – 6



Творческие сообщества - 5



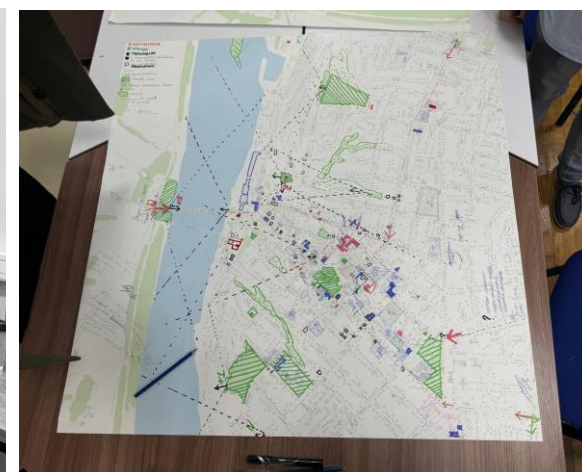
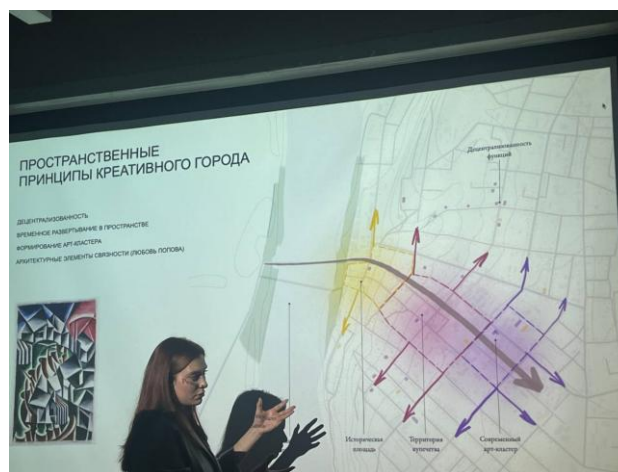
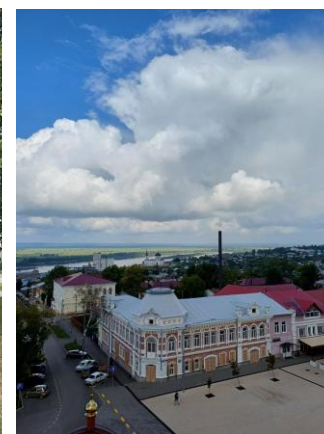
События MICE-туризма - 3



Концептуальное гастро - 5

Проектируем Креативно-туристический кластер

Разрабатываем креативную стратегию развития Бирска вместе с ведущими специалистами и институциями: Дмитрием Ойнасом (Коломна), Евгенией Репиной и Сергеем Малаховым (Кафедра Глазычева РАНХиГС, МАРШ). Заказчиком выступает Купеческий клуб – объединение предпринимателей, креативщиков и представителей администрации.



КУПЕЧЕСКИЙ КЛУБ

Купеческий клуб – это сообщество, которое объединяет более 30 предпринимателей, лидеров сообществ и креативщиков, заинтересованных в развитии Бирска путем создания креативно-туристического сегмента в экономике города.

Купеческий клуб является заказчиком создания Бирского креативно-туристического кластера и инициатором разработки концепции мастер-плана Бирска.

ИНИЦИАТОРЫ



Александр Старков

Урбанист, идеолог развития территорий.
Сооснователь, креативный директор пространства ЧИРКОВЪ.
Руководитель экспертной группы по развитию креативных индустрий в Республике Башкортостан.



Максим Шипилин

Предприниматель.
Создатель торговых сетей «Лукошко» и «МастерОК».
Сооснователь пространства ЧИРКОВЪ.



Евгения Шипилина

Мастер-гончар.
Создатель керамической мастерской «Четыре стихии».
Сооснователь творческого пространства ЧИРКОВЪ.



Сергей Швецов

Предприниматель.
Владелец сети магазинов автозапчастей.
Лидер клуба «Внедорожник».

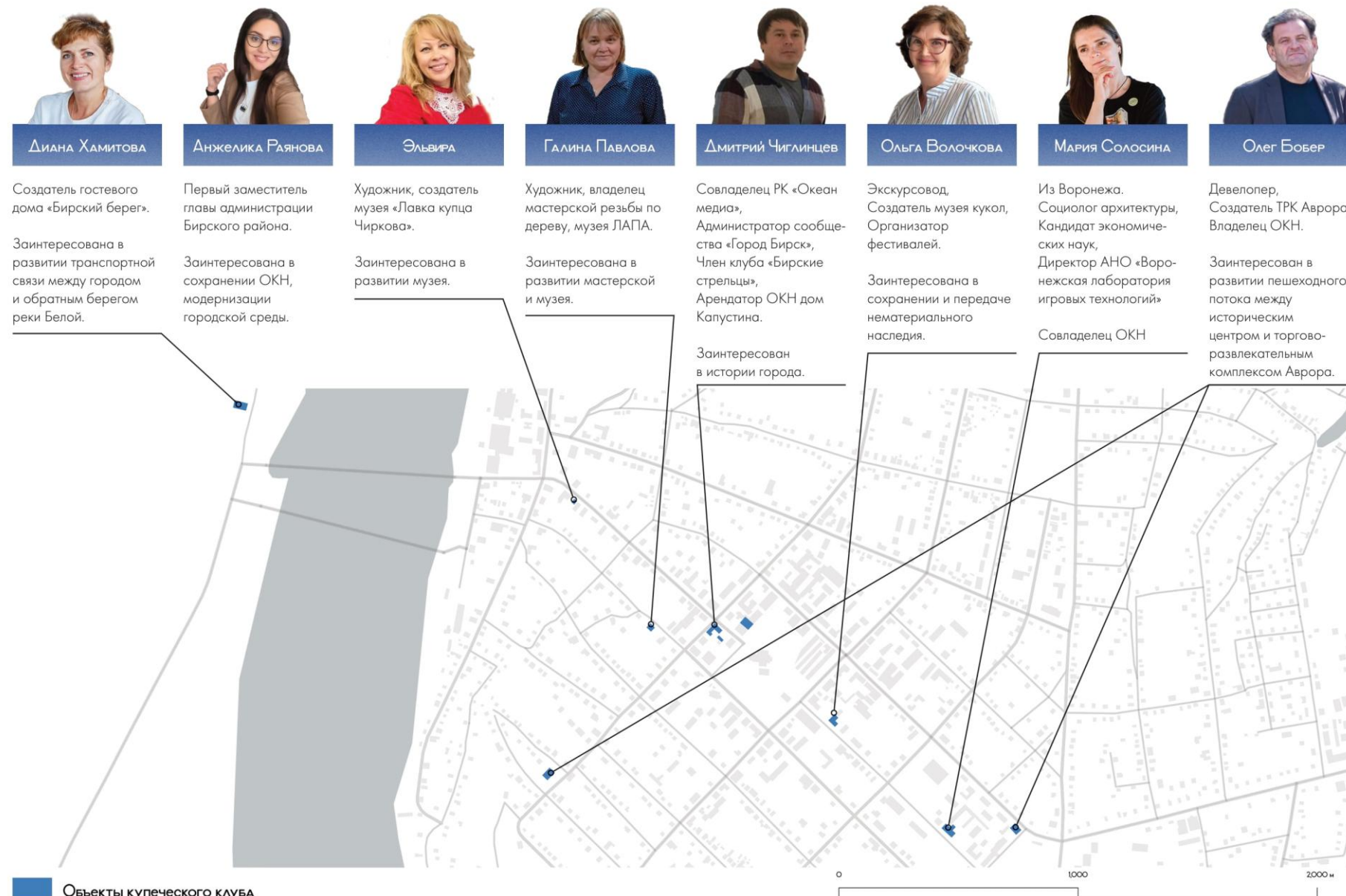
Сообщество выступает как коллективный продюсер развития территории, что является уникальным ресурсом, чаще всего недоступным в малых городах.

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ



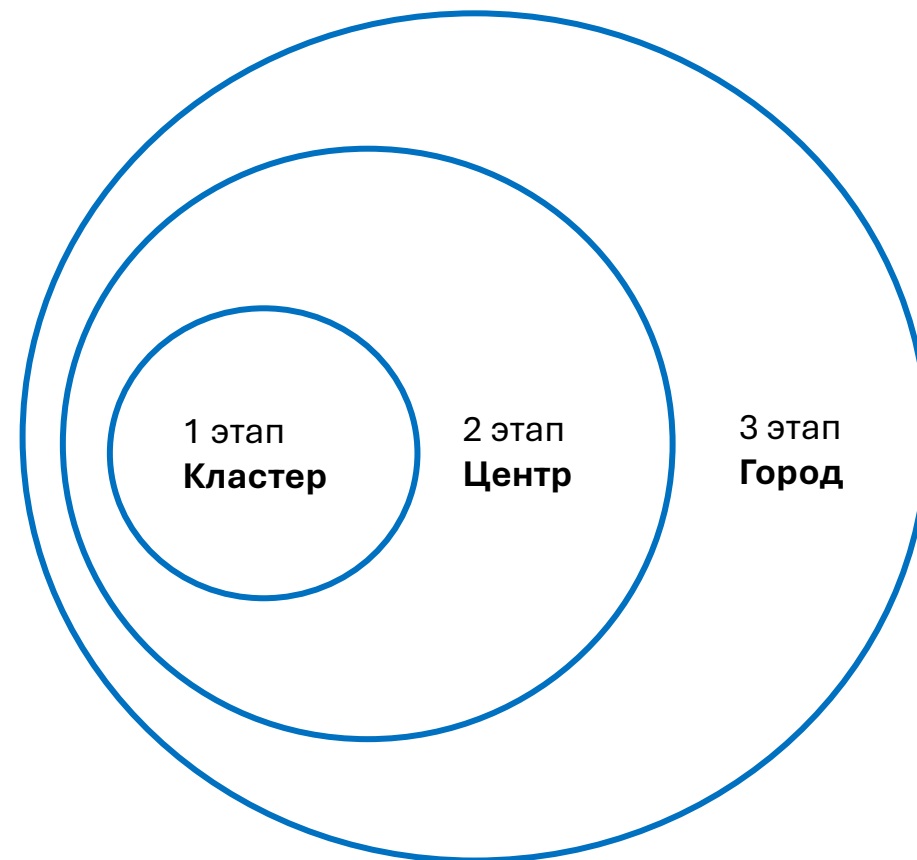
ПРЕДСТАВИТЕЛИ КУПЕЧЕСКОГО КЛУБА

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ



Креативный мастер-план Бирска

Стратегия комплексного развития города до 2035 года. Ключевые ставки: развитие креативных индустрий, реализация туристического потенциала Бирска и района, синергия экономики и образования. Инструменты: коммуникация и соучастие, продюсирование города, креативное предпринимательство, творческие инновации.





Цели-2030

Масштабные цели, поставленные концепцией мастер-плана Бирска, на первом этапе реализуются за счет создания Бирского креативно-туристического кластера, который служит стартером для развития других сфер экономики и города в целом.

Отрасль	Цели	Первый шаг
Туризм	1. Увеличение объема турпотока в 3-5 раз, в том числе за счет туристов из других регионов 2. Повышение в 6-8 раз доли самостоятельных туристов с высоким чеком и длительным пребыванием	Запуск минимального инфраструктурного комплекса кластера к 2027 году
Креативные индустрии	1. Развитие креативного сегмента экономики до 6-8% ВМП 2. Превращение КИ в драйвер развития других сфер экономики	Создание креативных производств и сервисов для удовлетворения туристического спроса
Образование	1. Создание образовательных продуктов федерального уровня в сфере КИ, туризма и развития территорий 2. Воспитание кадров для креативно-туристической экономики	Запуск образовательных программ для а) удовлетворения кадрового запроса кластера, б) обучения продюсеров территорий на бирском опыте

Бирский креативно-туристический кластер

Комплекс объектов туристической инфраструктуры и креативного производства, расположенных в границах исторического центра Бирска *.

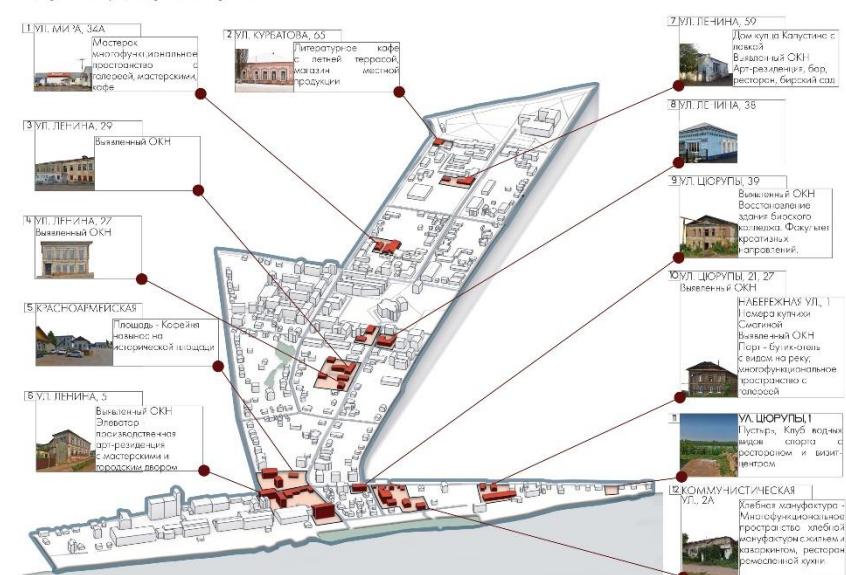
Группа взаимосвязанных экономических субъектов, которые дополняют друг друга и усиливают конкурентные преимущества отдельных организаций и кластера в целом.

Экосистема сервисов и продуктов в сфере наследия, искусства, гастрономии, ремесленного производства, дизайна и моды, объединенных общим геотуристическим брендом и формирующих единый комплексный продукт для туристического рынка.

Совокупность процессов и проектов, управление которыми осуществляется совместно участниками кластера.

* Понятие «креативный кластер» в данном случае трактуется шире, чем определение, представленное в Федеральном законе «О креативных индустриях».

МАСШТАБ: ПИЛОТНЫЕ ОБЪЕКТЫ

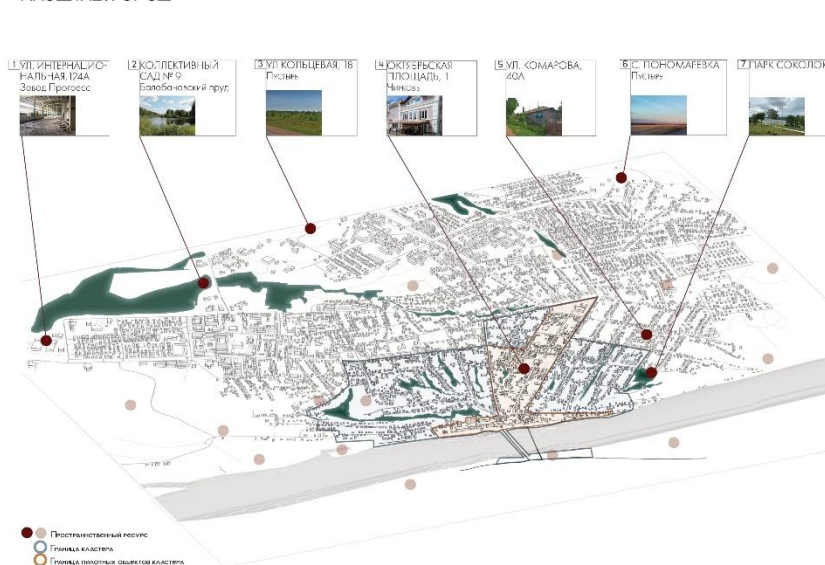


ГИПОТЕТИЧЕСКИЙ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ПЕРВИННОГО ОБСУЖДЕНИЯ С БИРЯНАМИ

65

МАСШТАБ: ГОРОД

ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ КЛАСТЕРА



ГИПОТЕТИЧЕСКИЙ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ПЕРВИННОГО ОБСУЖДЕНИЯ С БИРЯНАМИ

63



Бирский креативно-туристический кластер. 2025 год

15 организаций – создатели и участники «Купеческого клуба»

Частные музеи	Креативные пространства	Туристическая инфраструктура	Средства размещения	Гастрономия	Торговые площадки	Производство	Обеспечивающая инфраструктура
Музей «Лавка купца Чиркова» Музей «ЛАПА»	Креативное пространство ЧИРКОВЪ		Гостевой дом «Бирский берег» (10 мест)	Ресторан «Аврора»			Туроператор «Бирское купечество»
Музей кукол Музей керамики	Керамическая мастерская «Четыре стихии»		Гостиница «Миа Терра» (16 мест) База «Золотой фазан» (20 мест)	Кофейня ЧИРКОВЪ			Бирский центр гостеприимства Транспортные компании
	Пространство «Арт-крыло на Троицкой»						



Бирский креативно-туристический кластер. 2030 год

40 предпринимательских проектов, объединенных в экосистему

Частные музеи	Креативные пространства	Туристическая инфраструктура	Средства размещения	Гастрономия	Торговые площадки	Производство	Обеспечивающая инфраструктура
Музей «Лавка купца Чиркова»	Креативное пространство ЧИРКОВЪ	Пристань в Забелье	Гостевой дом «Бирский берег» (10 мест)	Ресторан «Аврора»	Лавка локальных продуктов	Производство яблочной продукции	Туроператор «Бирское купечество»
Музей «ЛАПА»							
Музей кукол	Керамическая мастерская «Четыре стихии»	Купеческий сад с яблонями	Гостиница «Миа Терра» (16 мест)	Кофейня ЧИРКОВЪ	Дамский магазин готового платья и аксессуаров	Сидроварня (производство сидра, сбитня, кваса)	Бирский центр гостеприимства
Музей керамики			База «Золотой фазан» (20 мест)				Транспортные компании
Музей Бирского духа	Пространство «Арт-крыло на Троицкой»	Летняя кухня купца Белова	Отель-усадьба (6-8 мест)	Купеческая ресторация	Сеть торговых точек в объектах кластера	Пряничное производство	УК кластера
Музей водки и хлеба							Бюро экскурсоводов
Музей бирской фотографии	Приватное уличное пространство для событий	Гостиная купцов Чирковых	Купеческий отель-музей (15 мест)	Бирская пельменная-музей		Ремесленная фабрика-лаборатория	Агентство дизайна, медиа и маркетинга
Музейная мастерская пряников		Конюшня и гужевой транспорт	Арт-хостел (20 мест)	«Гараж 03» Кафе в советском духе			Event-агентство + исторический театр



Приоритетные объекты кластера: музейная индустрия

Креативные стартапы и инвестиционные проекты

Музей бирской фотографии

Ленина, 38

Срок запуска: 2026

Функционал: экскурсии по экспозиции, фотолaborатория, фотосессии, прокат



Сумма вложений: 4 000 000 ₽

Собственные средства: 2 000 000 ₽

Допфинансирование: 2 000 000 ₽

Рабочие места: 4

Музейная мастерская пряников

Ленина, 59 (требуется согласования)

Срок запуска: 2027

Функционал: экскурсии по экспозиции, мастер-классы, музейное производство



Сумма вложений: 3 000 000 ₽

Собственные средства: 1 000 000 ₽

Допфинансирование: 2 000 000 ₽

Рабочие места: 3

Музей водки и хлеба

Место не определено

Срок запуска: 2027

Функционал: экскурсии по экспозиции, дегустация



Сумма вложений: 5 000 000

Собственные средства: 3 000 000

Допфинансирование: 2 000 000

Рабочие места: 4



Приоритетные объекты кластера: креативное производство

Креативные стартапы и инвестиционные проекты

Ремесленная фабрика-лаборатория

Мира, 34

Срок запуска: поэтапно в 2027-2029 гг.

Функционал:

- моделирование, прототипирование, мелкосерийное производство современных ремесленных изделий, сувениров;
- воркшопы, лаборатории, резиденции;
- образовательные проекты и акселераторы;
- дизайн, упаковка, маркетинг, дистрибуция;
- тематические выставки, фестивали, форумы.

Зоны: цеха, мастерские, коворкинг, шоурум, хостел, кафе.

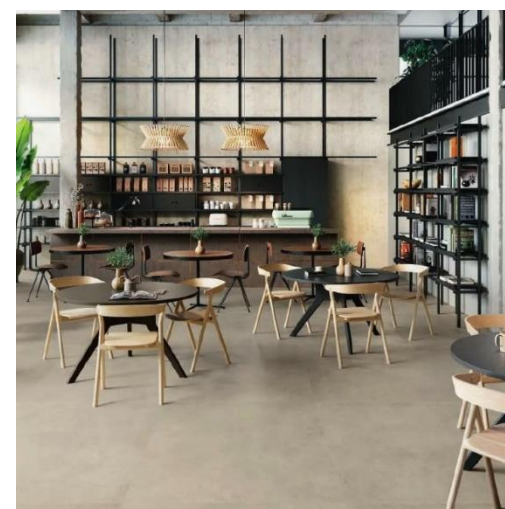
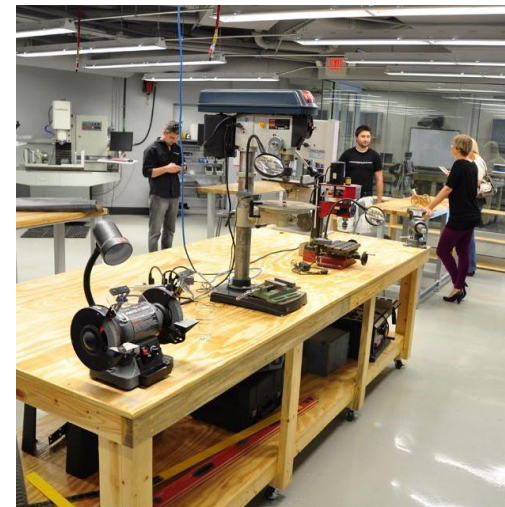
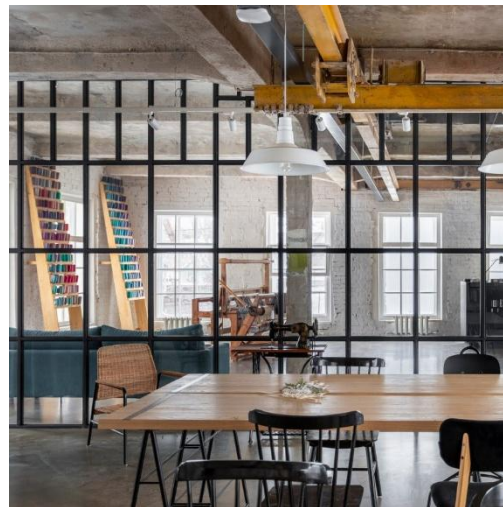
Сферы: керамика, дерево, украшения, швейное дело, 3D, современные материалы.

Сумма вложений: 13 000 000 ₽

Собственные средства: 3 000 000 ₽

Допфинансирование: 10 000 000 ₽

Рабочие места: 5





Приоритетные объекты кластера: гастрономия и музейная индустрия

Креативные стартапы и инвестиционные проекты

Музейно-гастрономическое пространство в доме купца Капустина

Ленина, 38

Срок запуска: поэтапно в 2026-2029 гг., включая реставрацию ОКН

Функциональные зоны:

- открытое пространство для культурных событий и уличных экспозиций, 2025,
- Музей бирской фотографии, 2026,
- «Гараж 03» - кафе в советском духе с летней верандой, 2027,
- Бирская пельменная-музей, 2029,
- торговая точка творческих изделий.

Сферы: гастрономия, музейное дело, организация событий, отдых и развлечения.

Сумма вложений: 29 000 000 ₽

Собственные средства: 8 000 000 ₽

Допфинансирование: 21 000 000 ₽

Рабочие места: 22



Приоритетные объекты кластера: туристическая инфраструктура

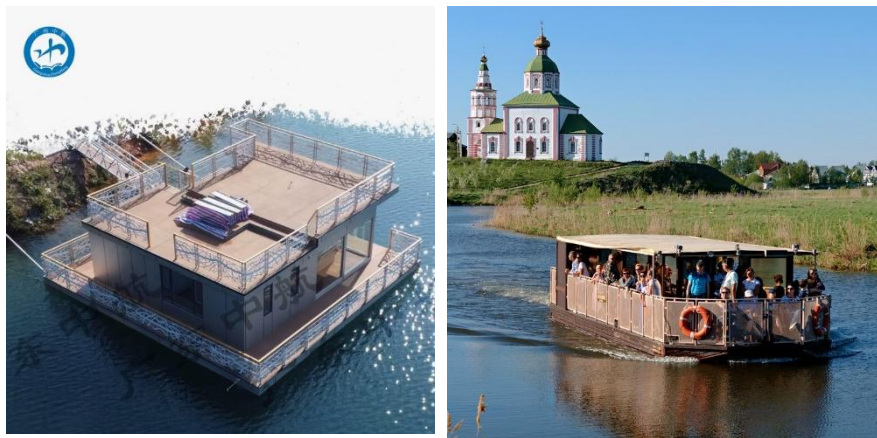
Креативные стартапы и инвестиционные проекты

Пристань с речным трамвайчиком

Левый берег реки Белой

Срок запуска: 2028

Функционал: пристань, кофейня, организация речных прогулок, пикников, туристических программ



Сумма вложений: 12 500 000 ₽

Собственные средства: 0 ₽

Допфинансирование: 12 500 000 ₽

Рабочие места: 5

Купеческий сад с бирскими яблонями

Место не определено

Срок запуска: 2027-2028

Функционал: организация туристических программ, проведение свадеб, фотосессий, культурных мероприятий



Сумма вложений: 3 000 000 ₽

Собственные средства: 1 000 000 ₽

Допфинансирование: 2 000 000 ₽

Рабочие места: 4



Приоритетные объекты кластера: гастрономия и торговля

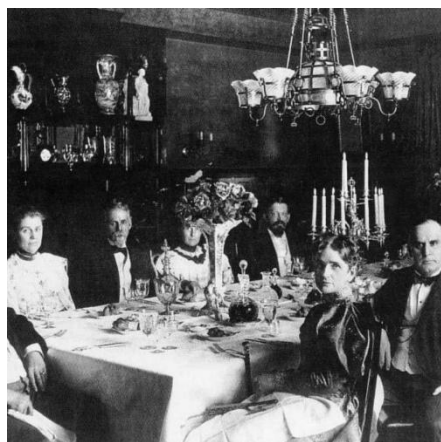
Креативные стартапы и инвестиционные проекты

Купеческая ресторация

Место не определено

Срок запуска: 2028

Функционал: ресторан в духе XIX века с тематическими программами



Сумма вложений: 30 000 000 ₽

Собственные средства: 10 000 000 ₽

Допфинансирование: 20 000 000 ₽

Рабочие места: 20

Дамский магазин

Место не определено

Срок запуска: 2028

Функционал: магазин, объект показа, фотосессии, прокат платья



Сумма вложений: 9 000 000 ₽

Собственные средства: 4 000 000 ₽

Допфинансирование: 5 000 000 ₽

Рабочие места: 4

Лавка локальных продуктов

Место не определено

Срок запуска: 2026

Функционал: продажа брендовых продуктов, товаров и сувениров Бирска



Сумма вложений: 8 000 000 ₽

Собственные средства: 4 000 000 ₽

Допфинансирование: 4 000 000 ₽

Рабочие места: 4



Приоритетные объекты кластера: места размещения

Креативные стартапы и инвестиционные проекты

Отель-усадаба с садом

Дом XIX века на Нелидова, 24

Срок запуска: 2027

Функционал: проживание

6-8 человек, завтраки



Сумма вложений: 6 000 000 ₽

Собственные средства: 5 000 000 ₽

Допфинансирование: 1 000 000 ₽

Рабочие места: 4

Купеческий отель-музей

Дом XIX века на Ленина, 59

Срок запуска: 2027

Функционал: проживание

15 человек, завтраки, экспозиция



Сумма вложений: 15 000 000 ₽

Собственные средства: 2 000 000 ₽

Допфинансирование: 13 000 000 ₽

Рабочие места: 6

Арт-хостел

Мира, 34

Срок запуска: 2027

Функционал: проживание

20 человек, часть фабрики-лаборатории



Сумма вложений: 7 000 000 ₽

Собственные средства: 3 000 000 ₽

Допфинансирование: 4 000 000 ₽

Рабочие места: 3

Мастер-план: бирские кварталы

Проект переосмысления четырех кварталов между улицами Интернациональной, Курбатова, Мира и Коммунистической как открытого креативно-рекреационного пространства в духе уфимского Арт-квадрата и нижегородских Заповедных кварталов.

ПЕРЕЗАГРУЗКА ИСТОРИЧЕСКИХ КВАРТАЛОВ



Как будет...

«Финальным шагом стало распределение функций, где каждый модуль получил свою роль, сохраняя при этом гибкость. Образовательный кластер естественно перетекает в рекреационные зоны, а ремесленные мастерские становятся логическим продолжением жилой застройки».

ПРОЕКТ РЕМЕСЛЕННОЙ ФАБРИКИ-ЛАБОРАТОРИИ В СТАРИННОМ КВАРТАЛЕ



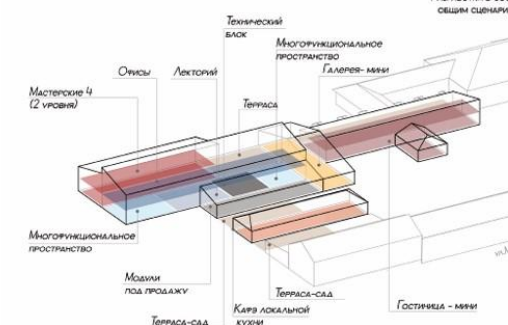
Развертка по улице Мира

Магазин расположен в заплывающей, а не на первой линии квартальной застройки, что отличает его от соседних объектов и привлекает внимание посредством внешней галереи.



ИНВАРИАНТНАЯ МОДЕЛЬ

Разработка в соответствии с общим образом кластера.



Функциональное наполнение

Ремесленный кластер
Гончарная, текстильная, печатная мастерские.
Коворкинг для мастеров с возможностью гибкого циспользования.

Образовательный хаб
Лектории, мастер-классы, лаборатории (3D-печать, VR).
Площадка для локальных инициатив и воркшопов.

Общественные зоны
Литературное кафе с тематическими событиями.
Мини-галерея для художников.
Гостиница-студия с двухуровневыми номерами и террасами.

Многофункциональный двор
Зимой: каток, рождественская ярмарка.
Летом: открытый кинотеатр, фуд-маркет, летние веранды.

Мастер-план: мемориальные комплексы

Проекты благоустройства Старорусского кладбища с некрополями бирских купцов и создания археопарка на Бирском могильнике, одном из интереснейших археологических памятников Башкортостана.

Благоустройство Старорусского кладбища

На вершине Галикиной горы некогда стояла Бирская крепость, но в годы восстания Пугачева она была сожжена и оставлена, утратив свою значимость к концу XVIII века. Сегодня на месте крепости притаились две мрачные тени истории: тюрьма и старинное кладбище. У самого входа возвышаются четыре черные мраморные памятника, отмечающие покой семьи Чирковых. А дальше, среди густых зарослей, скрыты забытые надгробия, многие из которых в советские годы обрели зловещую судьбу, став булыжниками для дворов тюрем.



Луизенштадтское кладбище,
Берлин, Германия

Работа с историческим кладбищем — это возможность переосмыслить отношение к смерти и погребальным ритуалам в России.

Этот процесс усложняется техническими, бюрократическими и идеологическими аспектами работы с подобной территорией ввиду ограничений.



Лесное кладбище
Скугсчоркагорден, Стокгольм, Швеция



Лесное кладбище
Скугсчоркагорден, Стокгольм, Швеция



Лайтхейт кладбище,
Лондон, Великобритания



РАСПОЛОЖЕНИЕ ОБЪЕКТА



Рекреация: сад-монумент для тихого отдыха и задумчивых прогулок
Туризм: место, рассказывающее городскую историю и легенды
Углубление пространственного сюжета: возведение объектов инфраструктуры в виде мемориалов, часовен, беседок и павильонов для отдыха

КУПЕЧЕСТВО, РЕЛИГИЯ, ОБРАЗОВАНИЕ

ПРОЕКТ АРХЕОЛОГИЧЕСКОГО ПАРКА

Бирский могильник связан с культурой, которая была представлена так называемыми катакомбными культурами (или археологически позднезарубинецкими культурами), и дает ценную информацию о развитии металлургии, сельского хозяйства и социальных структурах.

Согласно этике археологов, их деятельность не должна нарушать экосистему и вызывать необратимые изменения местности, где проходит исследование. Из-за этого, разработка археологических памятников — это не зрелищный, но очень важный для человечества процесс.

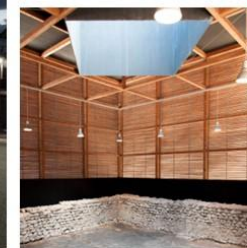
В связи с чем ставится вопрос, как познакомить и заинтересовать человека в археологической деятельности? Можно ли сделать это непротиворечивым по отношению к профессиональной деятельности археологов способом?

Одним из возможных способов познакомить желающий с бирскими археологическими находками является создание интерактивного музейного комплекса, рассказывающего о работе археолога и включающего элемент взаимодействия с имитацией раскопок в безопасном павильоне.

Для посетителя музея эта имитация работы археолога может выразить детскую мечту, недостижимую в повседневной жизни.



Peter Zumthor, Shelter for Roman Ruins.



РАСПОЛОЖЕНИЕ ОБЪЕКТА



Бирский могильник — это важное археологическое место, представляющее собой комплекс захоронений, относящихся к периоду бронзового века и раннего железного века. Могильник включает как одиночные, так и групповые захоронения. Основными типами могил являются ямные и курганные захоронения.

АРХЕОЛОГИЯ, ОБРАЗОВАНИЕ, ТУРИЗМ

Мастер-план: сады и овраги

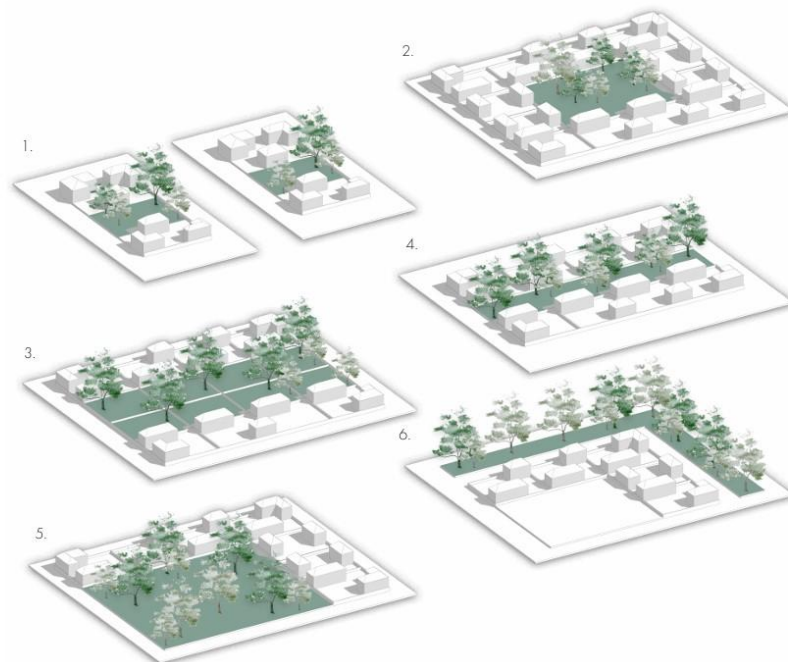
Проекты возвращения в городскую среду исключенных территорий – создания купеческих садов, которыми славился Бирск в XIX веке, и благоустройства оврагов, формирующих городскую ткань.

ТИПОЛОГИЯ БИРСКИХ САДОВ

В рамках исследования исторических карт города Бирск были выявлены ключевые аспекты, подтверждающие важность садов в его развитии на протяжении всей истории. Одним из ярких примеров является Екатерининский градостроительный план, который демонстрирует значительное внимание к садовым территориям.

Выявлены основные типы исторических садов:

1. Сад-точка
2. Внутренний городской сад
3. Усадьбный сад
4. Сад сквозной
5. Сад-карман
6. Сад-граница



СЛАЙД В РАЗРАБОТКЕ

БЛАГОУСТРОЙСТВО ОВРАГОВ

Бирские овраги – отличительная черта города, заметная сразу и известная уже сейчас. Они могут быть не только инструментом, но и брендом города.



Благоустройство оврагов позволит включить их в прогулочные маршруты по городу, что способно улучшить доступность и связность туристических локаций, а также расширить возможности для исследования города.

Овраги имеют потенциал использования круглый год. Зимой они могут быть площадкой для зимних видов спорта и традиционных зимних забав.

ОВРАГИ. АРХИТЕКТУРНАЯ СВЯЗНОСТЬ ТЕРРИТОРИИ (ЛЮБОВЬ ПОПОВА)

Проекты восстановления разрушенных исторических объектов, представляющих архитектурную и символическую ценность для города, а также для развития креативно-туристической экономики в Бирске.

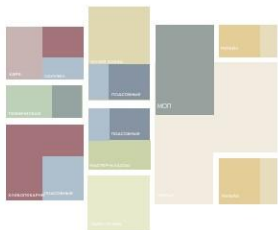
Концепция городской усадьбы Енисея это новая модель городского жилья, открывающая горожанам новую жизнь тела – сенсорное вовлечение, телесное взаимодействие с рекой, ценность собственного сада, влияния природы, включенность в процессы – выплески, работы в саду, речные и вышурные же социальную, культурную и общественную – жизнь уса. Выразимое взаимодействие, личное оздоровление, аналитическое выделение, планы поиска инноваций, жизни в сообществе, креативные инновации и множество полетов размышлений к уму урбиса. Процессы.



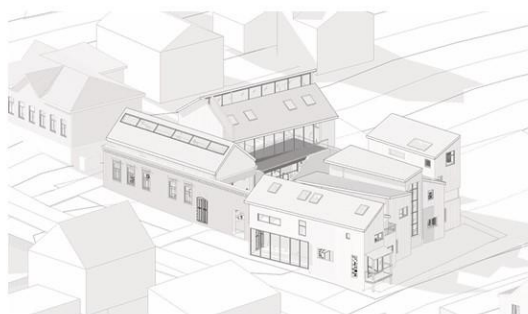
Концепция формы и программы объекта состоит в наследовании и наложении извлеченных из территории паттернов, символов территории, ценностей, наложения временных эпох.

Еврейская панорама.

Исторические кварталыная структура строилась вокруг
оврагов, благодаря этому в Европе присутствует
несобычная нерегулярная система улиц. Диагональное
террасирование улиц создает театральный вид панорамы.
Паттерны Людвига Попова. Эту особенность
ширской панорамы отразила в своих картинах
московская художница Людмила Попова.



Функциональная программа в соответствии с концепцией объема состоит из наследования исторических ценностей хлеба и бирючьего школа как хлебоспекарни с форматом выпекания ризенбургского хлеба и олдсэрри. Создание студенческого жилья для бирючьей образовательной инфраструктуры и объектов креативных индустрий в виде площадки под креативный ритейл – мастерские, магазины локальных брендов.



Бирский вернувшись. Многие дома в Бирске

Бирский вертикаль: Многие дома в Бирске имеют разрыв по центральной оси. Спонтанное расположение окон и просторек воспринимается как цельный плановый архитектурный

За счет того, что данные паттерны сохраняются во многих местах, частная застройка производит впечатление колоритной и самобытной. Вернувшись часто оказывается гораздо более органичным и привычным, чем откровенно чуждым.



РВЕРСИРОВАННАЯ СТЕНА СОХРАНИЛА В ЧАСТИСНО
ОБРУШЕННОМ СОСТОЯНИИ, ДОСТРОЕНА ВПРАВЛЯЕМ
ОСТЕКЛЕНИЕМ, НАД НЕЙ ТЕРРАСА КРАПТОВОЙ СИДЕРСКИ

КОНСЕРВАЦИЯ И РЕСТАВРАЦИЯ УСАДЬБЫ КУПЦОВ ЧИРКОВЫХ



Мастер-план: амбициозные проекты

В концепции Мастер-плана предложен ряд крупных проектов пространственного развития города, таких как создание образовательного кластера и театрального квартала на Белой.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КЛАСТЕР

ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ ГОРОДА-УНИВЕРСИТЕТА

На сегодняшний день университет исключен из городской жизни. Существует множество примеров того, как интеграция кампуса в городскую среду позитивно влияет на города. Интеграция осуществляется за счет создания многоуровневой структуры образования, что наделяет образовательную среду гибкостью и доступностью, и внедрением нового функционального модуля, что позволяет добиться рационального использования территорий с низкой плотностью.

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ОБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАНИЯ ЧЕРЕЗ РЕАЛИЗАЦИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ФУНКЦИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОГО МОДУЛЯ СМЕШАННОЙ ФУНКЦИИ

КОНЦЕПЦИЯ ФАКУЛЬТЕТОВ

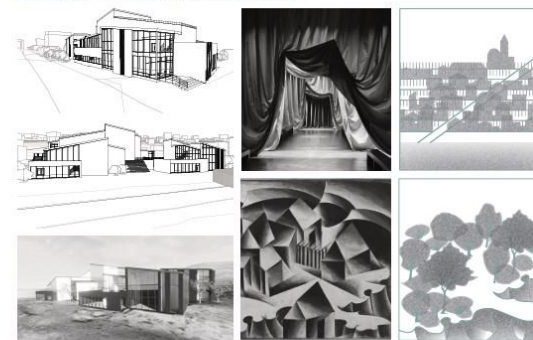


75

ТЕАТРАЛЬНЫЙ КВАРТАЛ НА БЕЛОЙ

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПОЛНЕНИЕ ТЕАТРАЛЬНОГО КВАРТАЛА

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМООБРАЗОВАНИЯ ТЕАТРА

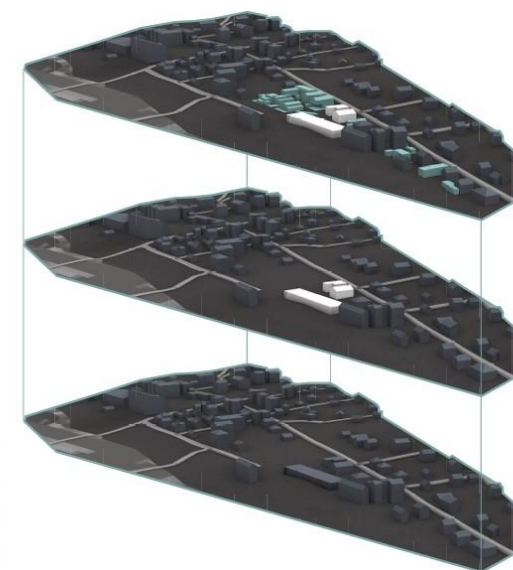


СРАВНЕНИЕ ИСТОРИЧЕСКИХ ФОТОГРАФИЙ И ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ НАБЕРЕЖНОЙ



ТЕАТРАЛЬНЫЙ КВАРТАЛ

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ КВАРТАЛА



Исходное положение: ветхая и устаревшая инженерная инфраструктура, аварийные здания, отсутствие наружного освещения, территория порта за колючей проволокой. Первый шаг развития квартала: Реконструкция и адаптация существующих объектов, проведение сети уличного освещения и канализации. Второй шаг развития квартала: Уплотнение застройки, внедрение общественных пространств, развитие речных ворот в город.

120



Рост креативно-туристической экономики: в 3-5 раз к 2030 году

Увеличение турпотока формирует растущий спрос на продукцию локальных креативных индустрий (гастрономия, музеи, креативные пространства), а также создает востребованность и узнаваемость бирских творческих продуктов (ремесла, дизайн, мода, арт).

Показатель	Сегодняшний сценарий	Пессимистичный сценарий	Прагматичный сценарий	Оптимистичный сценарий
Общее количество туристов	20 000 чел.	40 000 чел.	50 000 чел.	60 000 чел.
Количество самостоятельных туристов	5 000 чел.	10 000 чел.	15 000 чел.	20 000 чел.
Средний чек самостоятельного туриста (без ночевки)	3 500 ₽	4 000 ₽	5 000 ₽	7 000 ₽
Доход в год	50 000 000 ₽	125 000 000 ₽	175 000 000 ₽	250 000 000 ₽



Цифры

Предварительные экономические показатели Бирского креативно-туристического кластера на 2030 год. Полная экономическая модель будет представлена в октябре 2025 года.

130 млн р.

инвестиций в кластер

200 млн р.

годовой оборот кластера

55 тыс.

туристов в год

150+

рабочих мест

75 млн р.

фонд оплаты труда

11 млн р.

НДФЛ в год



Приоритетные креативные индустрии

Развитие индустрий «экономики впечатлений» мотивирует туристов ехать в Бирск. Увеличение турпотока, в свою очередь, формирует растущий спрос на творческую продукцию, которая повышает свою конкурентоспособность, чтобы в дальнейшем выйти на глобальный рынок через маркетплейсы.

Туристическо- рекреационный блок *Экономика впечатлений*

Культурное наследие / музеи
Гастрономия
Отдых и развлечения
Исполнительские искусства

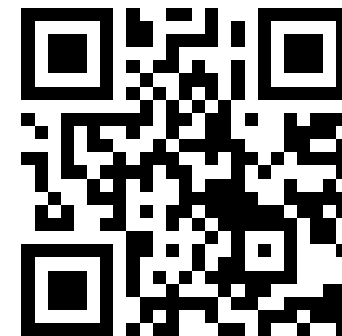


Креативно- производственный блок *Творческие продукты*

НХП и ремесла
Дизайн
Арт-индустрия
Мода

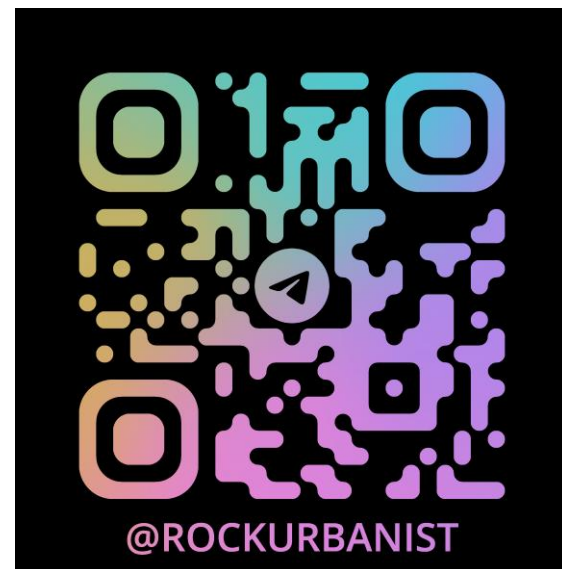
Программа действий

В соответствии с концепцией Мастер-плана Бирска, «Купеческий клуб» совместно с администрацией Бирского района переходят к реализации первого этапа – создания Бирского креативно-туристического кластера. О процессе мы будем рассказывать в нашем телеграм-канале.



2025	2026	2027	2028
Август-октябрь Доработка проекта Кластера	Запуск работы минимального инфраструктурного комплекса Кластера	Выход минимального инфраструктурного комплекса Кластера на проектную мощность	Дальнейшее расширение развитие Кластера
Октябрь Презентация проекта Кластера Создание управляющей компании Кластера	Разработка мастер-плана Кластера Работа с инвесторами	Внедрение мастер-плана Кластера Разработка Мастер-плана Бирска	Создание эндаумент-фонда Кластера Внедрение Мастер-плана Бирска

Спасибо!



Самое красивое село России>>

ЯРУС



Виктория Богинская >>

/ ОСНОВАТЕЛЬ ЯРУС

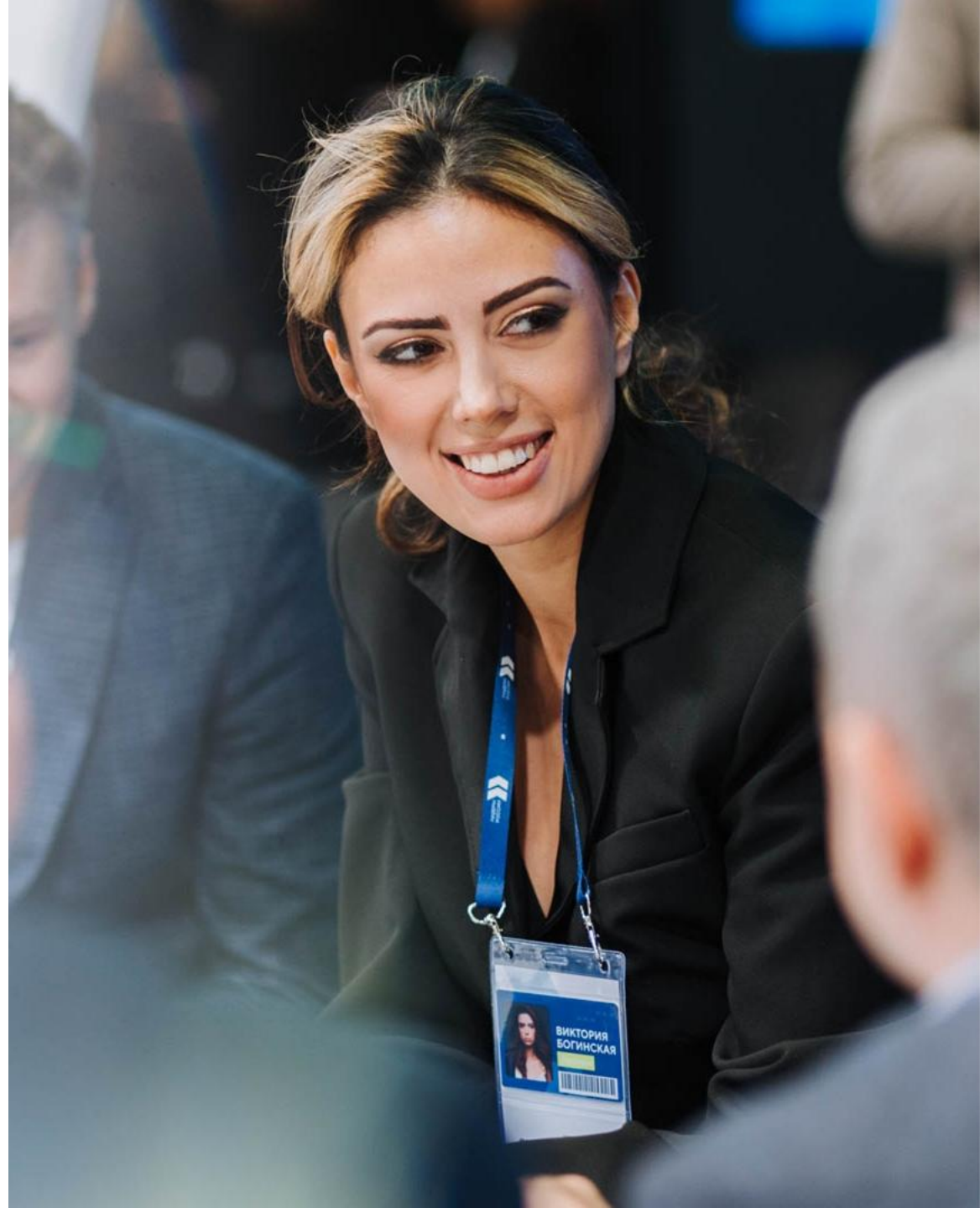
/ ФИНАЛИСТ ЛИДЕРЫ.РФ

/ РАЗРАБОТЧИК ВСЕРОССИЙСКИХ КУРОРТОВ

/ РАЗВИВАЕМ ГОРОДА И ТЕРРИТОРИИ

/ ПРИВЛЕКЛИ В ГОРОДА >55 МЛРД

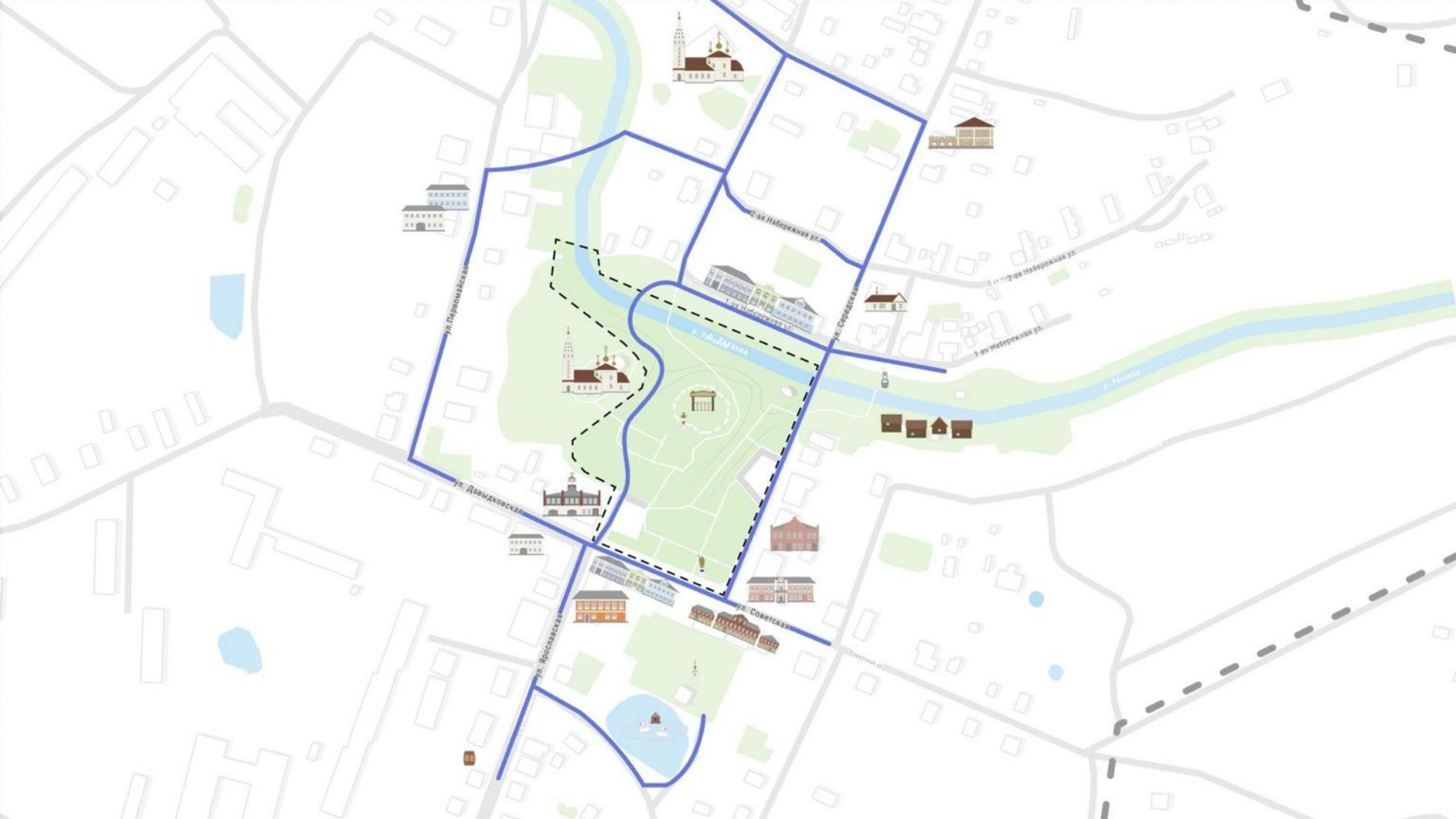
+7 980 705-29-16





Историческое поселение — особая ответственность





A scenic view of a village with traditional wooden houses, a church, and a river. The houses are built on a hillside, with a church visible in the background. The river flows through the foreground, and the trees are in autumn colors. The text "возвращение облика села" is overlaid on the image.

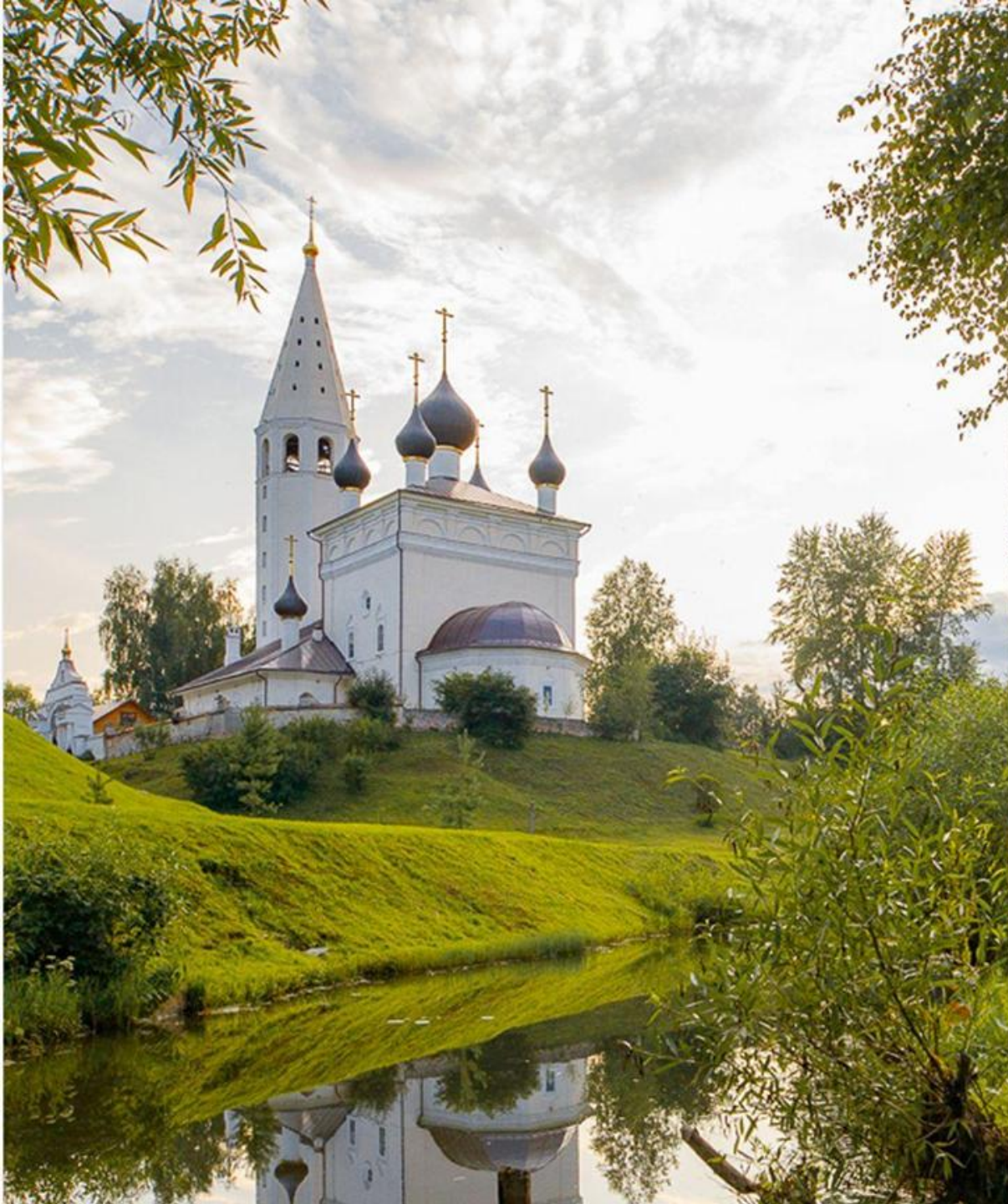
возвращение облика села





**Какие ассоциации возникают у человека,
который слышит термин «село»**

>>>







историко-культурный комплекс
под открытым небом



лучший музей страны
(по версии Интермузей 2015)



> 50 достопримечательностей
XVIII–XIX веков



более 15
тематических музеев



более 300 тысяч
туристов ежегодно



собственный
гастрономический бренд



штаб-квартира Ассоциации
«Самые красивые деревни и
городки России»



первый в стране
негосударственный музей
федерального значения



объект предварительного
списка Всемирного
наследия ЮНЕСКО



Инвест проекты

Проектный институт

Правительство ЯО

Музейный комплекс

Служба эксплуатации

Местные жители

Управляющая компания

Ярмарочная площадь



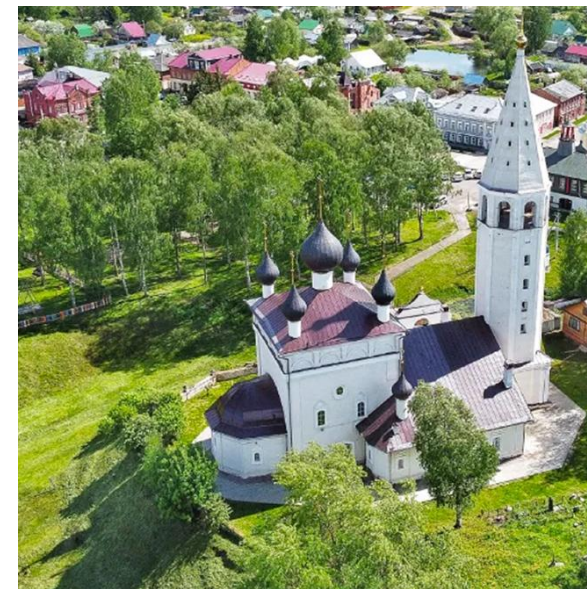
Тематические элементы



Событийная площадка



Ландшафтный парк



Ярмарочная площадь



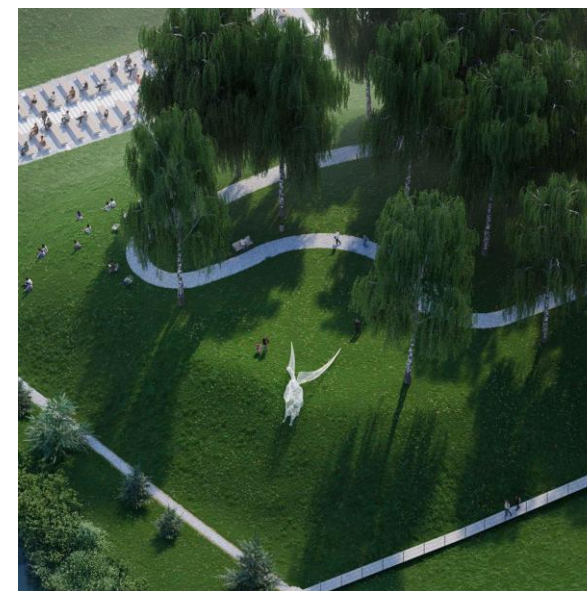
Тематические элементы



Событийная площадка

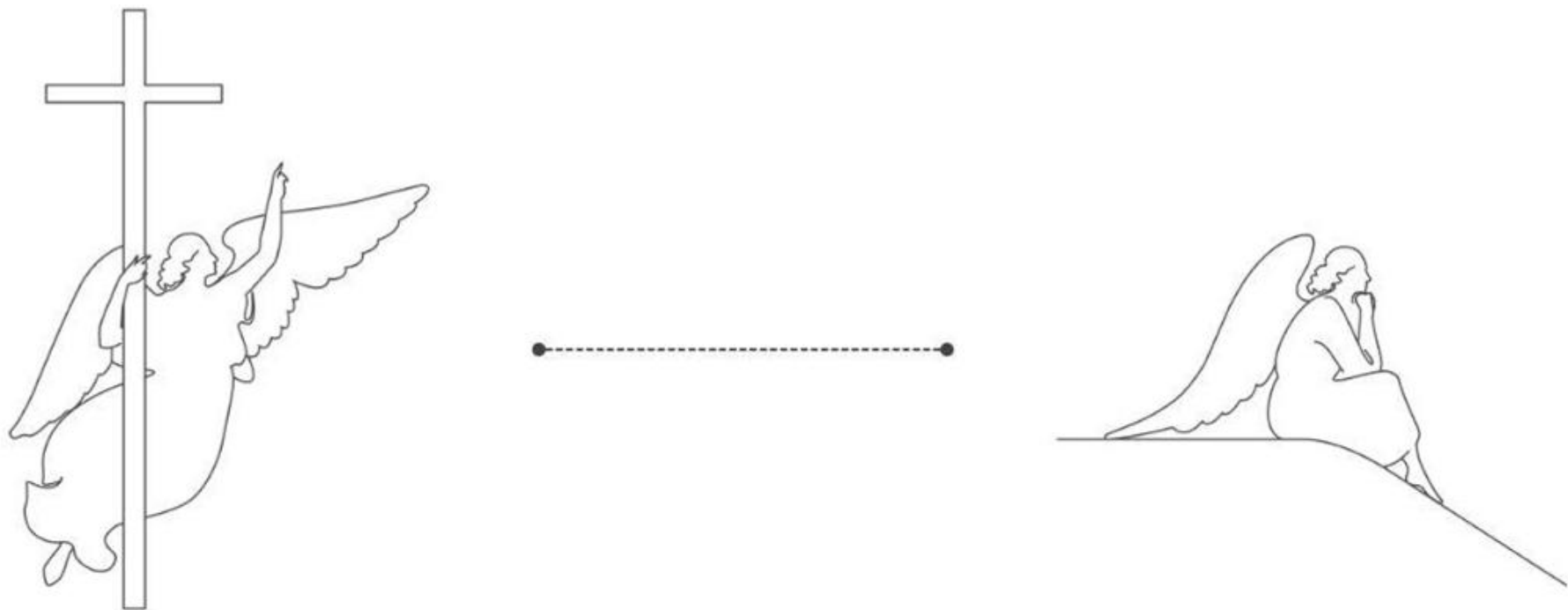


Ландшафтный парк



**Ключевая идея, которая становится основой
концепции развития территории >>>**





Вятский ангел — скульптурное прочтение истории о «небесном кровельщике» и образ, формирующий атмосферу Вятского >> >>





yarus.center





30
ЛЕТ



#MARKETBEAT CMWP X THE CARLTON, MOSCOW

Деньги и откуда их брать при высокой ключевой ставке

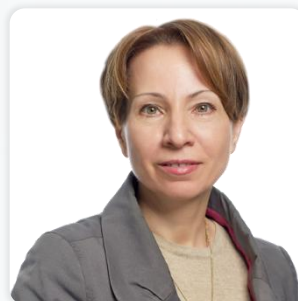
ЗАДАТЬ ВОПРОС СПИКЕРУ



МОДЕРАТОР

**Александра
Федорова**

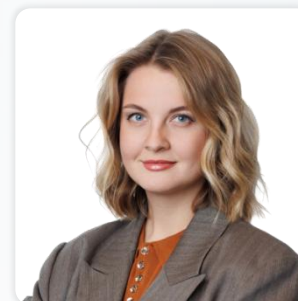
«НОВЫЙ РУССКИЙ
//КУЛЬТУРНЫЙ КОД»



СПИКЕР

**Марина
Смирнова**

CMWP



СПИКЕР

**Анна
Маликова**

Банк ДОМ.РФ



СПИКЕР

**Михаил
Вагайцев**

Туризм.РФ

ДЕНЬГИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

ОТКУДА ИХ БРАТЬ?

Сентябрь 2025



ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ

01 ТРАДИЦИОННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

- Коммерческие кредиты банков и финансовых институтов.
- Собственные средства инвесторов и акционерный капитал, реинвестирование прибыли от операционного бизнеса.
- Привлечение соинвесторов, продажа активов.

02 МЕРЫ ГОСПОДДЕРЖКИ: СУБСИДИИ

- Национальный проект «Туризм и гостеприимство, 2025-2030 гг».
- 5 федеральных программ, в том числе «Создание номерного фонда, инфраструктуры и точек притяжения», «Пять морей и озеро Байкал».
- Госпрограмма «Развитие туризма» – выделение субсидий:
 1. Единая региональная субсидия (9 млрд руб.)
 2. Президентский Фонд природы
 3. Фонд культурных инициатив
 4. Фонд Потанина на инновации
 5. Агротуризм

03 МЕРЫ ГОСПОДДЕРЖКИ: ЛЬГОТЫ

- НДС = 0.
- Региональные льготы: обнуление/снижение ставки налога на прибыль, на недвижимость (5-10 лет).
- Снижение ЕСН.
- Льготное предоставление ЗУ.

04 МЕРЫ ГОСПОДДЕРЖКИ: ГАРАНТИИ

- При заключении концессионных соглашений.
- Региональные гарантии – при выделении единой региональной субсидии.

05 АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Рассрочка или исламский банкинг.
- Коллективные инвестиции, ПИФ/ЗПИФ.
- ЦФА.
- Фонды.
- Отпускные чеки (операционная стадия).
- Облигации.
- IPO.

**34 280 номеров
В КСР за 2024 год
(Росстат). Объем
инвестиций –
от 100 млрд рублей**

**В стройке в 2025 году -
59 тыс. номеров.
Выделено 44 млрд
рублей**

**Совокупно – 10-15%
от выручки могут
составить льготы
по налогам (не считая
НДС)**

**2 проекта из 61
на 2 млрд рублей
косвенно касаются
сферы туризма**

**Применение
альтернативных
источников удлиняет
сроки строительства
и повышает риски**



Марина Смирнова

Партнер
Руководитель департамента
Гостиничного бизнеса и туризма

+7 985 410 7237

Marina.Smirnova@cmwp.ru



30
ЛЕТ



#MARKETBEAT CMWP X THE CARLTON, MOSCOW

Деньги и откуда их брать при высокой ключевой ставке

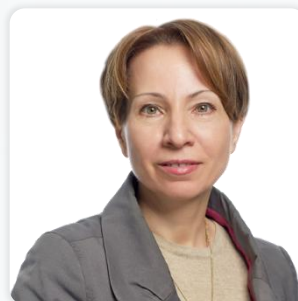
ЗАДАТЬ ВОПРОС СПИКЕРУ



МОДЕРАТОР

**Александра
Федорова**

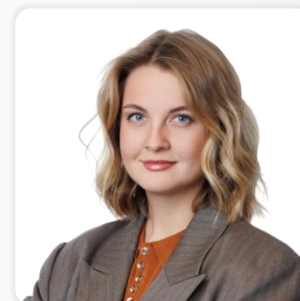
«НОВЫЙ РУССКИЙ
//КУЛЬТУРНЫЙ КОД»



СПИКЕР

**Марина
Смирнова**

CMWP



СПИКЕР

**Анна
Маликова**

Банк ДОМ.РФ



СПИКЕР

**Михаил
Вагайцев**

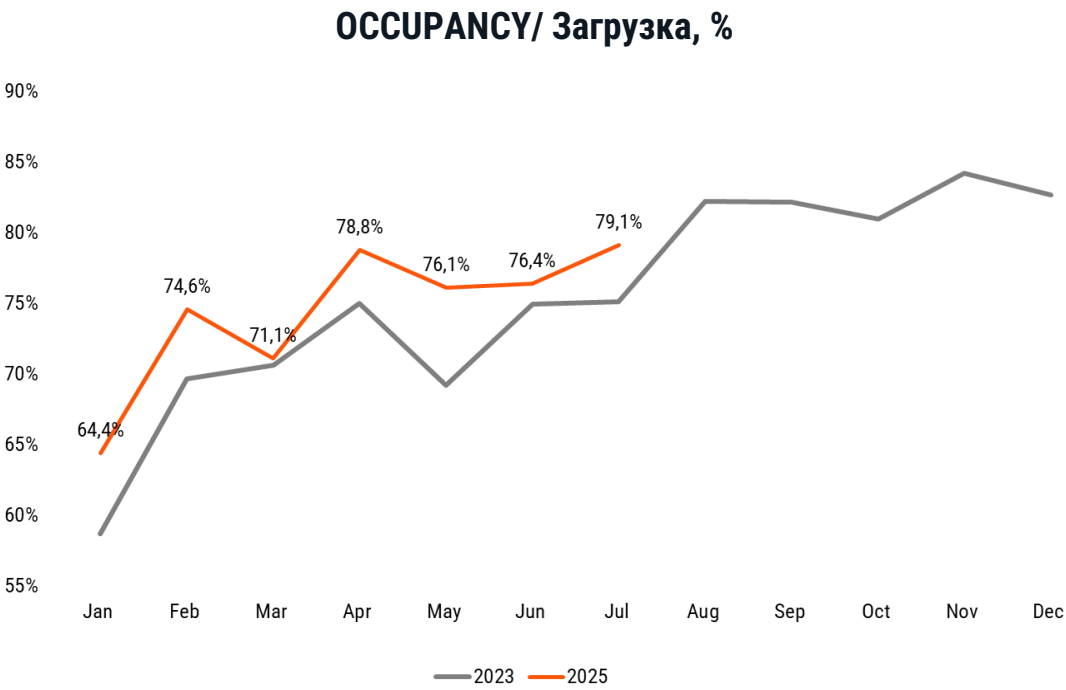
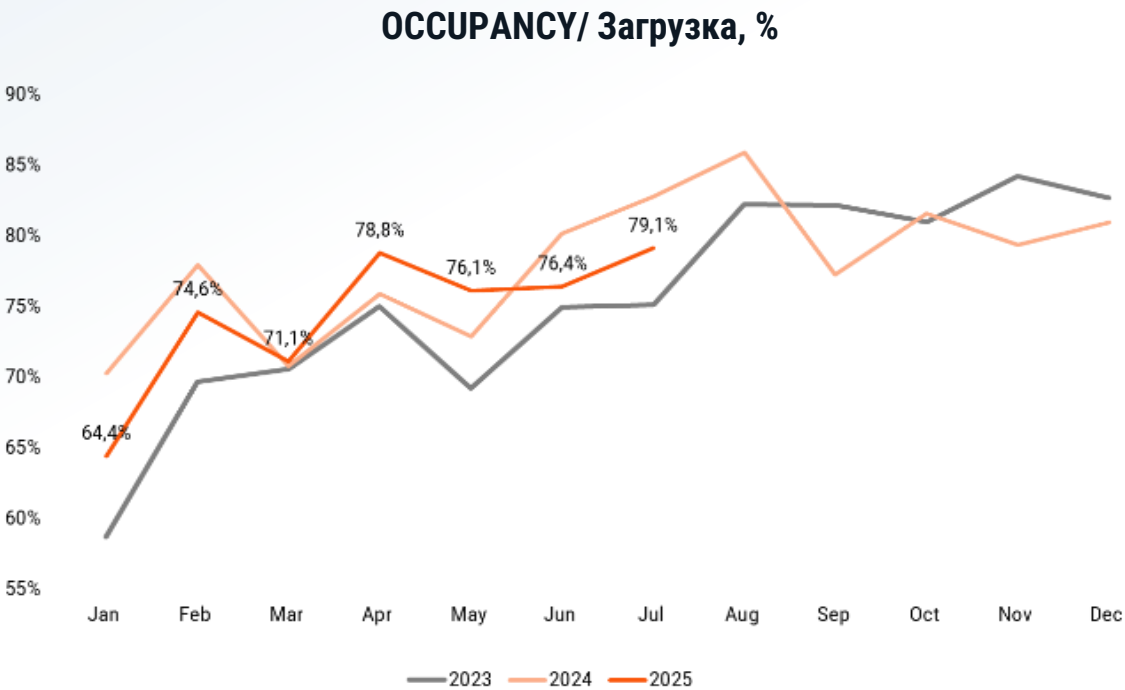
Туризм.РФ

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО РЫНКА МОСКВЫ 2025



ВЗГЛЯД ИЗ 4 СЕНТЯБРЯ 2025 Г. – ЧТО ЭТО БЫЛО?

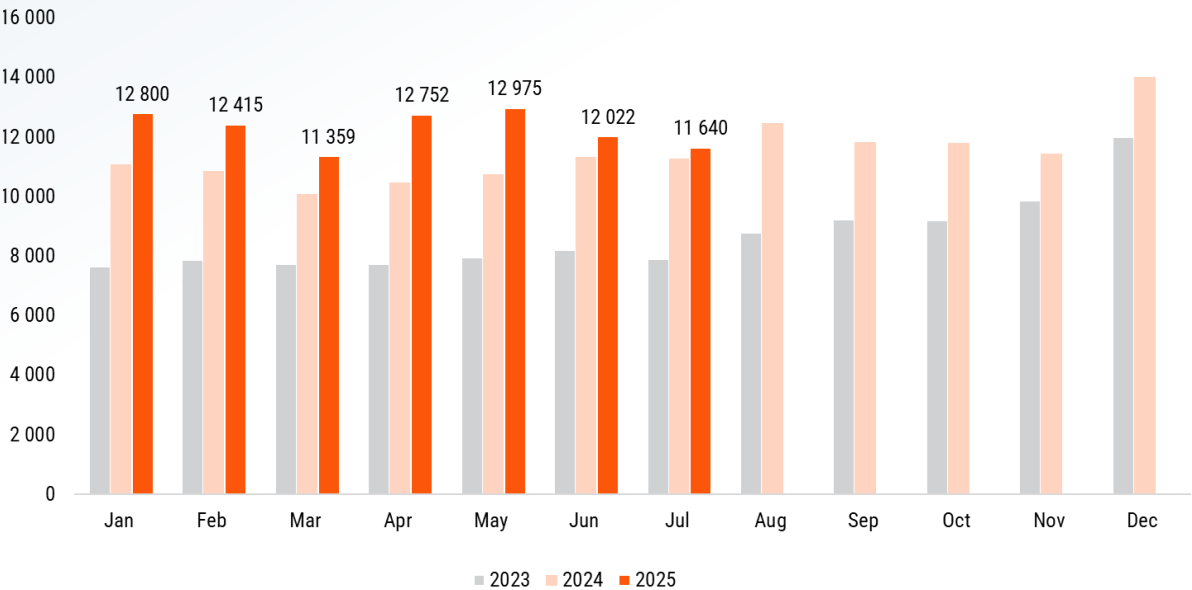
Загрузка, %



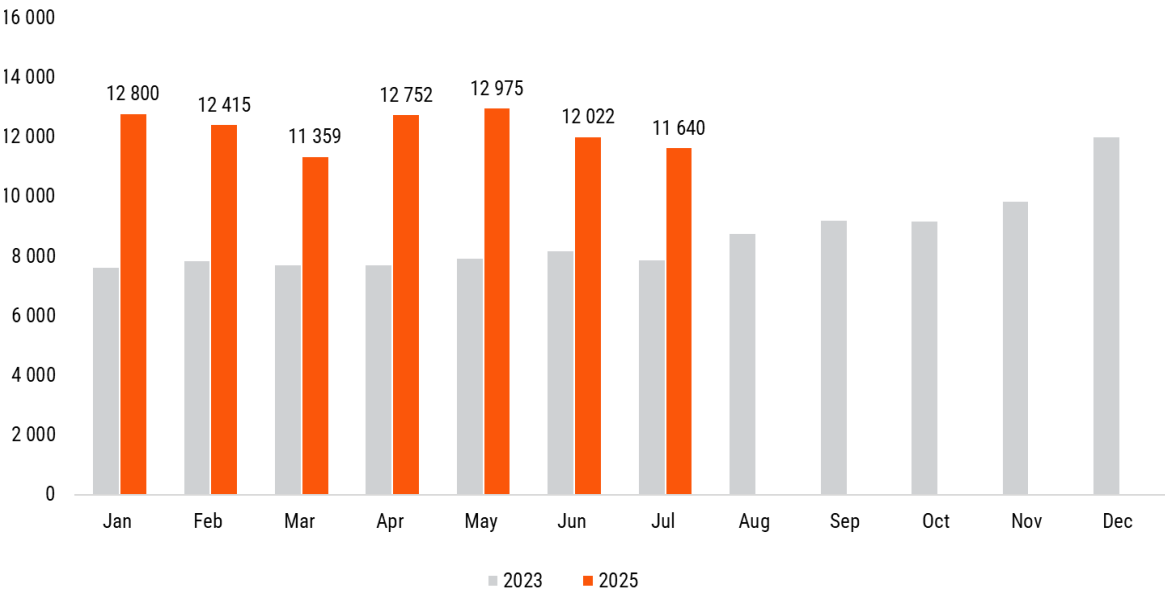
ВЗГЛЯД ИЗ 4 СЕНТЯБРЯ 2025 Г. – ЧТО ЭТО БЫЛО?

Средняя цена на номер, руб.

ADR, RUB / Средняя цена за номер, руб.



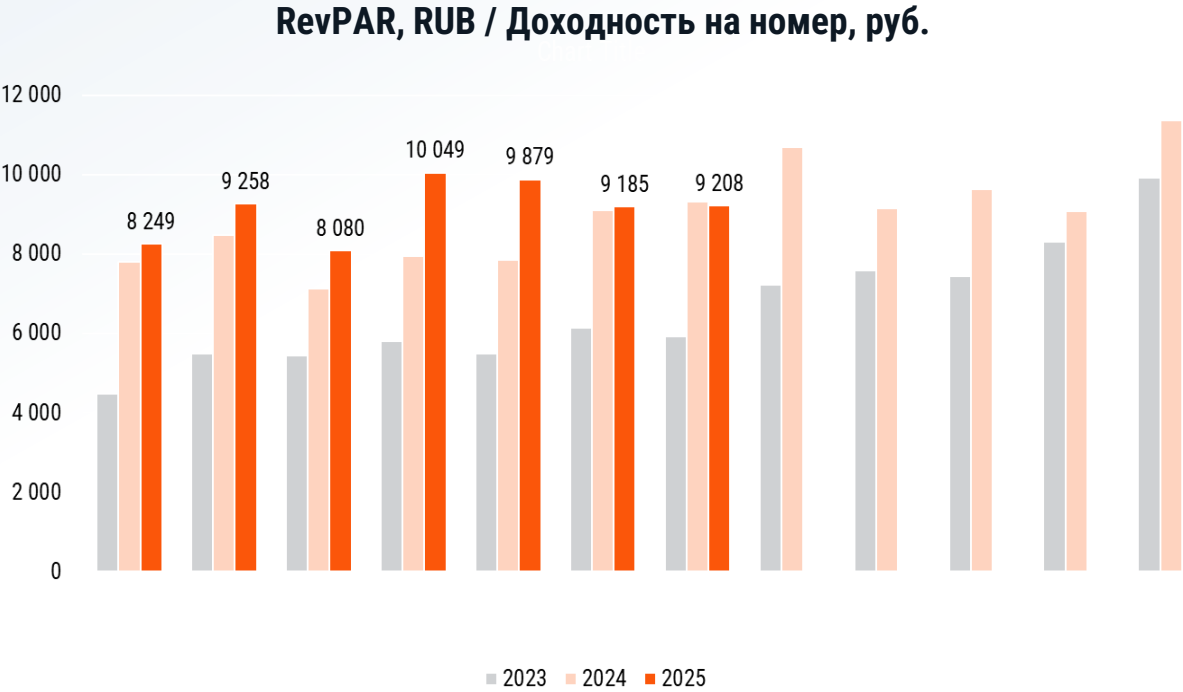
ADR, RUB / Средняя цена за номер, руб.



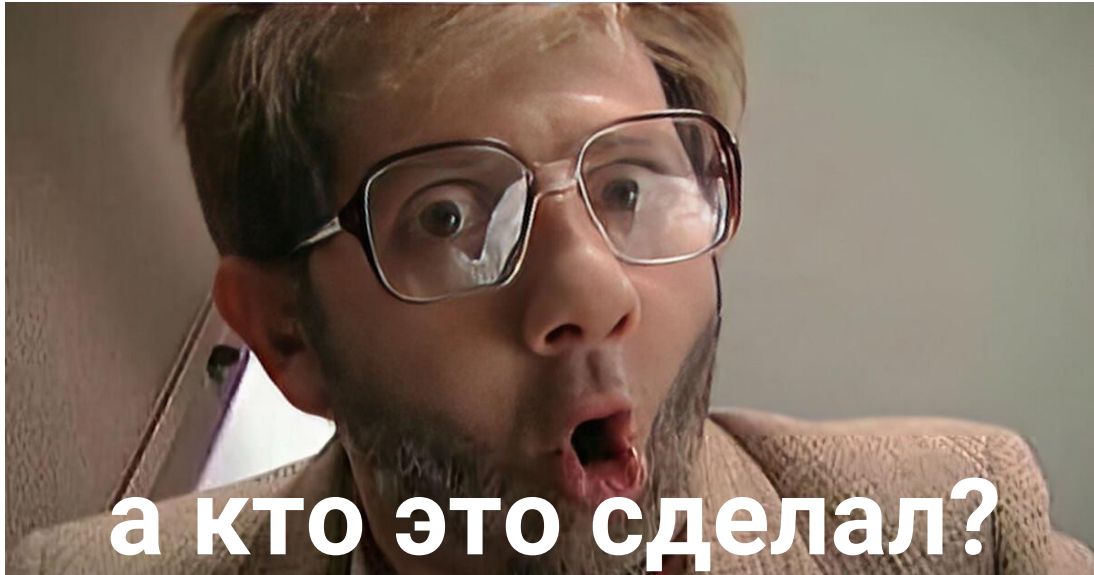
Источник: Hotel Advisors (в выборке CMWP), 2025 г.

ВЗГЛЯД ИЗ 4 СЕНТЯБРЯ 2025 Г. – ЧТО ЭТО БЫЛО?

Доходность на номер, руб.



А КТО ЭТО СДЕЛАЛ?

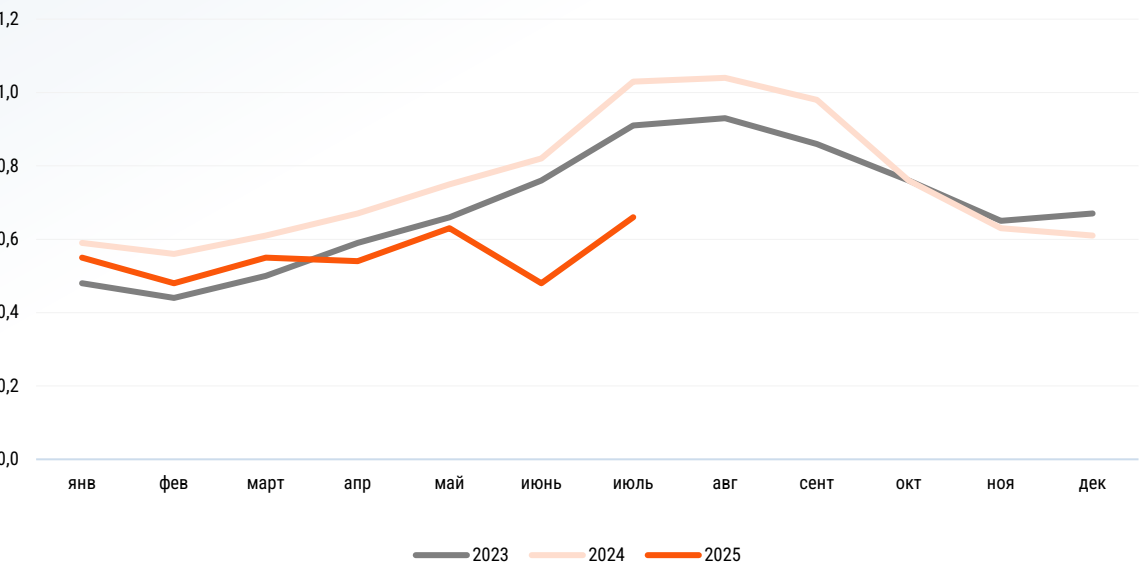


- Несбывшиеся надежды начала года на быстрое политическое урегулирование;
- Продолжение принудительного охлаждения экономики;
- Укрепление рубля;
- Сложная политическая обстановка в мире;
- Агрессивный рост гостиничных тарифов и цен на все подряд в 2024 г.

ВЪЕЗДНОЙ ТУРПОТОК В СТРАНУ

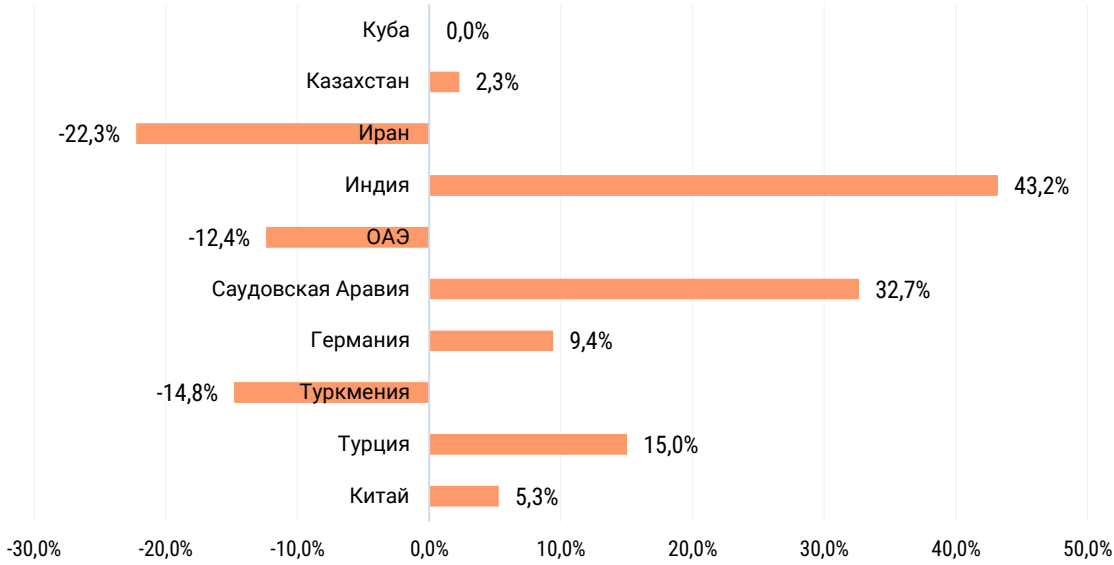
КУДА ДЕЛИСЬ ЗАРУБЕЖНЫЕ ТУРИСТЫ?

Помесячная динамика въездного турпотока (с целью туризма) в РФ, 2023–2025 гг.



Источник: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm#>

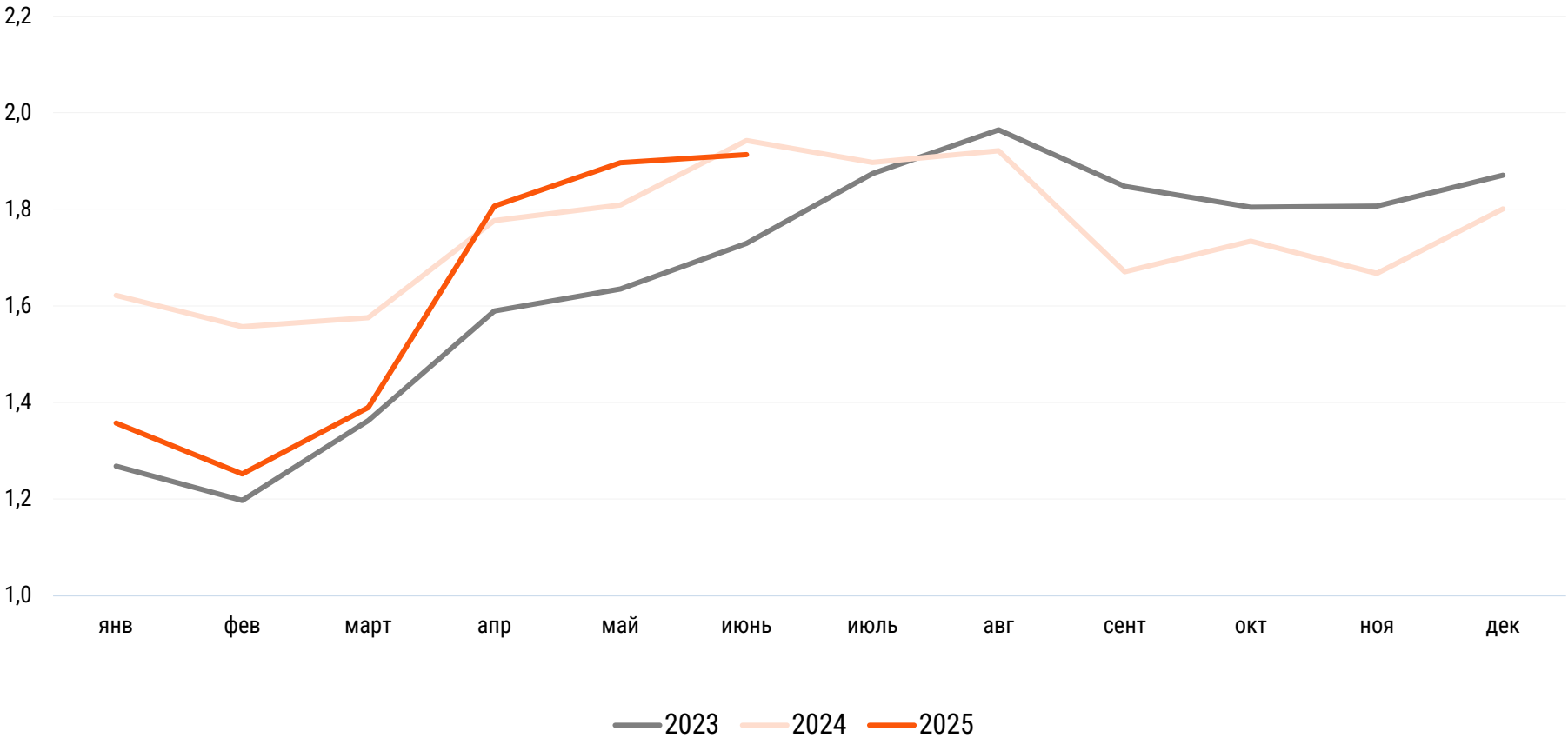
ТОП-10 стран-лидеров по въездному туризму в РФ (с целью туризма) 1 пол. 2025 г. ср. с 1 пол. 2024 г.



Источник: Погранслужба ФСБ Российской Федерации, 2025 г.

ТУРПОТОК В МОСКВУ

Помесячная динамика турпотока в Москву, 2023–2025 гг.



Источник: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm#>

BUSINESS AS USUAL



- Объективное торможение роста спроса в сравнении с 2024 г.;
- Сложности с контролированием операционных расходов;
- Сокращение показателей рентабельности (по Валовой Операционной Прибыли) в ср. с 2024 г.;
- Ожидания на «осенний бизнес-сезон» хорошие;
- Прогнозы на 2026 г. – рост Операционной Выручки в пределах инфляции.



Марина Усенко

Партнер
Гостиничный бизнес и туризм
Commonwealth Partnership

+7 916 173 6656

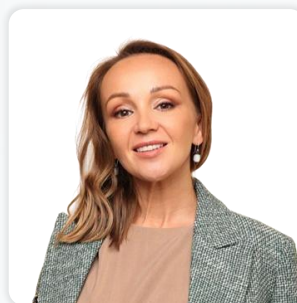
marina.usenko@cmwp.ru



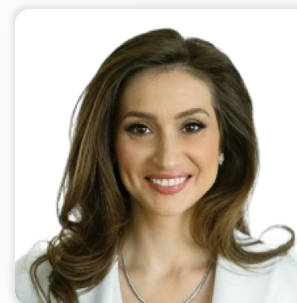
#MARKETBEAT CMWP X THE CARLTON, MOSCOW

Сетевой бренд от российской или международной компании — можно ли обойтись и без него?

ЗАДАТЬ ВОПРОС СПИКЕРУ



МОДЕРАТОР
**Александра
Федорова**
«НОВЫЙ РУССКИЙ
//КУЛЬТУРНЫЙ
КОД»



СПИКЕР
**Оксана
Леоненко**
The Carlton,
Moscow



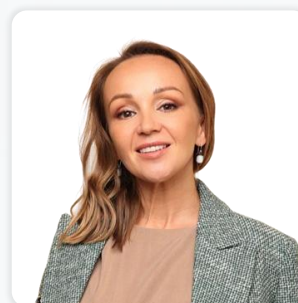
СПИКЕР
**Татьяна
Белова**
AZIMUT
Hotels



#MARKETBEAT CMWP X THE CARLTON, MOSCOW

Public talk «Открытие отелей по всей стране — перспективы и вызовы проектов»

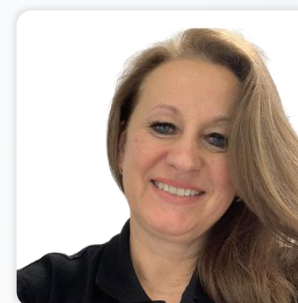
ЗАДАТЬ ВОПРОС СПИКЕРУ



МОДЕРАТОР

**Александра
Федорова**

«НОВЫЙ РУССКИЙ
//КУЛЬТУРНЫЙ
КОД»



СПИКЕР

**Людмила
Казанова**

«Смарт Отель Магас
Ингушетия»,
Группа Сафмар



30
ЛЕТ



#MARKETBEAT CMWP X THE CARLTON, MOSCOW

Q&A – СЕССИЯ

ЗАДАТЬ ВОПРОС СПИКЕРУ

