



## ВЛАДИМИР СЛОБОДЯН: ИНВЕСТИРОВАНИЕ В РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННЫХ СЕРВИСОВ ПОЗВОЛИЛО НАМ СОЗДАТЬ УНИКАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

### АННОТАЦИЯ

В октябре 2024 года Институт экологического проектирования и изысканий (АО «ИЭПИ») отметил свое пятнадцатилетие. Кажется, лет немного. Но к этой дате организация подошла, изрядно повзрослев. Сегодня кроме комплексных инженерных изысканий для строительства, с которых все начиналось, ею выполняются морские и спутниковые исследования, градостроительное, ландшафтное и экологическое проектирование, проекты по управлению ледовой обстановкой и сохранению биоразнообразия. Недавно начались первые работы в области разработки и реализации климатических проектов.

О том, как удалось добиться такого многогранного и эффективного развития ИЭПИ, нам рассказал его генеральный директор Владимир Слободян. Пример этой компании может быть очень полезен и интересен многим изыскательским и проектно-изыскательским организациям, развитие которых постепенно стагнирует или давно достигло своего потолка.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

ИЭПИ; комплексные инженерные изыскания; инженерно-экологические изыскания; инженерно-геодезические изыскания; инженерно-геологические изыскания; экологическое проектирование; экологический мониторинг; геотехнический мониторинг; спутниковый мониторинг; научно-исследовательские проекты; климатические проекты; природно-климатические проекты; сохранение биоразнообразия; восстановление биоразнообразия; маркшейдерские работы; собственные сервисы.

# VLADIMIR SLOBODYAN: INVESTING IN THE DEVELOPMENT OF OUR OWN SERVICES HAS ALLOWED US TO CREATE UNIQUE SOLUTIONS

## ABSTRACT

In October 2024, the Institute of Environmental Design and Surveys ("IEPI" JSC) has celebrated its fifteenth anniversary. It seems to be a young age. But the organization has come up to this date having matured considerably. Today, in addition to integrated engineering surveys for construction, from which it all began, the "IEPI" JSC performs marine and satellite investigations, urban planning design, landscape design, environmental design, projects for managing ice conditions and preserving biodiversity. The first work in the field of developing and implementing climate projects has recently begun.

Vladimir Slobodyan, the general director of the "IEPI" JSC, told us how they managed to achieve such a multifaceted and effective development. The example of this company can be very useful and interesting for many survey and design-survey organizations whose development is gradually stagnating or has long reached their ceilings.

## KEYWORDS:

IEPI; integrated engineering survey; engineering-environmental survey; engineering-geodetic survey; engineering-geological survey; environmental design; environmental monitoring; geotechnical monitoring; satellite monitoring; research projects; climate projects; natural-climate projects; biodiversity conservation; biodiversity restoration; mine surveying; own services.

**Ред.:** *Вспомните, пожалуйста, с чего все начиналось, как появилось желание заняться изыскательским бизнесом?*

**В.С.:** Все началось с желания организовать собственную лабораторию на географическом факультете МГУ имени Ломоносова. Мы планировали выполнять заказы в пределах университета, и даже нашли соответствующее помещение с оборудованием. Однако предпринимательский дух оказался несовместим с работой в МГУ. Поэтому мы решили создать коммерческую организацию. В итоге мы покинули университет и начали собственную деятельность, сохранив тесные связи с МГУ, участвуя в совместных проектах и поддерживая дружеские отношения.

**Ред.:** *Как тогда называлась компания?*

**В.С.:** Первое юридическое лицо, появившееся в 2006 году, называлось «Аналитический центр МГУ». Это, собственно, и была задуманная изначально лаборатория. Однако почти сразу мы поняли, что одного лабораторного центра недостаточно. Нам нужна была изыскательская организация. Поэтому в следующем году мы получили лицензии на проектную и изыскательскую деятельность. В конечном итоге был организован Институт экологического проектирования и изысканий, деятельность которого охватывала гораздо более широкий круг задач.

**Ред.:** *Это произошло примерно через три года?*

**В.С.:** Были промежуточные стадии, но действующее юридическое лицо ЗАО «ИЭПИ» появилось в 2009 году – через три года после основания аналитического центра.

**Ред.:** *Почему институт?*

**В.С.:** Мы хотели сразу поднять статус нашей организации и перейти в категорию серьезных проектно-изыскательских, исследовательских структур. В тот момент, конечно, мы были еще маленькими, но задали себе высокую планку, чтобы соответствовать ей в будущем. Как многие проектно-изыскательские институты, мы стремились к большому масштабу с развитой материально-технической базой и большим штатом сотрудников.

**Ред.:** *Но это не мешает вам быть ООО, а вы сразу стали АО.*

**В.С.:** На момент основания института, как я уже говорил, это было закрытое акционерное общество, мало отличавшееся от ООО. Позже, из-за изменений в законодательстве, мы в общем-то вынужденно перешли на форму акционерного общества. У этой формы собственности есть свои плюсы и минусы. Оно позволяет гибко работать с долями, выпускать и продавать акции. В то же время, есть и ограничения, связанные с необходимостью ведения ре-

стра акционеров, что усложняет некоторые управленческие процедуры.

**Ред.:** *Какие отделы и направления деятельности появились и начали развиваться в самом начале?*

**В.С.:** Мы начинали с инженерных изысканий. Сначала была лаборатория, однако почти сразу мы перешли к комплексным инженерным изысканиям, поскольку уже в середине 2000-х годов заказы на рынке охотнее отдавались тем, кто мог предложить весь комплекс услуг. Хотя мы изначально позиционировали себя как экологов и лабораторию, было принято принципиальное решение развивать и другие направления изысканий – инженерно-геодезические и инженерно-геологические. Это позволило нам начать получать более масштабные, сложные, дорогие заказы. Соответственно, и быстрее развиваться, и по-другому себя позиционировать на рынке.

**Ред.:** *Были ли сложности с развитием экологических исследований в 2000-х годах?*

**В.С.:** Наоборот, на рынке тогда было мало предложений со стороны изыскателей, специализировавшихся на экологических исследованиях. Это создавало дефицит, и мы удачно попали в волну спроса. Мы, молодые аспиранты, только что окончившие университет, оказались востребованными как почвоведы, карто-

графы и геохимии. Таким образом, мы нашли и заняли свою нишу. Сегодня рынок экологических изысканий гораздо более конкурентный, и в текущих условиях выйти на него было бы сложнее.

**Ред.:** *Как менялась структура компании в первые годы ее развития? Какие направления и управления появились со временем?*

**В.С.:** Как я уже сказал, сначала была лаборатория и инженерные изыскания, затем добавился блок проектирования, который логически связан с изысканиями. Конечно, мы никогда не занимались крупными, сложными, технологическими проектами, но разделы проектов, связанные с экологическим обоснованием, успешно делали с самого начала.

По мере появления запросов от заказчиков мы начали выполнять производственный экологический мониторинг и геотехнический мониторинг. Эти направления начали развиваться в 2008–2009 годах, а уже в 2010–2013 годах объем работ по экологическому мониторингу превзошел комплексные инженерные изыскания.

Следующим этапом стало появление блока спутникового мониторинга в 2015 году. Первые заказы были связаны с экологическим спутниковым мониторингом разливов нефти и нефтепродуктов на морских акваториях. С 2017 года мы начали выполнять аналогичные работы по ледовому мониторингу, такие как управление ледовыми операциями, детектирование ледовых полей, классификация льда и так далее. В настоящее время блок спутникового мониторинга продолжает быстро и эффективно развиваться.

В 2013–2014 годах у нас появилось управление морских исследований. В это время крупные нефтегазовые компании, в том числе наши давние партнеры, начали активно выходить на шельф и проводить там геологоразведку. Соответственно, им требовалось экологическое сопровождение. С течением времени этот блок работ также оказался крайне востребованным. Управление морских исследований успешно развивается в АО «ИЭПИ» уже более десяти лет.

**Ред.:** *Знаю, что АО «ИЭПИ» занимается также научно-исследовательскими работами. Расскажите, пожалуйста, про них подробнее.*

**В.С.:** В рамках нашего сотрудничества с Московским университетом и благодаря нашему стремлению к инно-

вациям, мы успешно реализовали несколько крупных научно-исследовательских проектов. Часть из них была направлена на решение внутренних потребностей компании, а остальные выполнялись для внешних заказчиков. В частности, один из наиболее значимых блоков нашей работы связан со спутниковым мониторингом. Нам требовалось правильно выстроить работу и отладить производственные процессы. Мы сосредоточились на создании и совершенствовании информационных систем, которые автоматизируют процессы мониторинга на акваториях. Эти разработки включают в себя использование передовых технологий, таких как нейросети и так называемый искусственный интеллект, для повышения точности и эффективности мониторинга.

Активное инвестирование в развитие собственных сервисов и компетенций в конечном итоге позволило нам создать уникальные решения, которые стали основой для дальнейшего роста и инноваций в нашей компании.

Кроме того, мы проводили внутренние исследования и разработки, направленные на улучшение наших услуг и расширение возможностей в области экологического проектирования и изысканий. Это помогло нам оставаться на передовой линии технологического прогресса и поддерживать высокий уровень профессионализма в нашей деятельности.

**Ред.:** *В настоящее время ИЭПИ плотно вовлечен в разработку климатических проектов. Расскажите про это новое направление и для страны, и для компании.*

**В.С.:** Еще два-три года назад о климатических проектах практически никто не знал и многие относились к ним скептически. Однако сейчас эта тема звучит в стране на самом высоком уровне. Создаются правовые механизмы, разрабатываются нормы и стандарты для учета парниковых газов и углеродного следа, который оставляют предприятия. В этом году был создан внутренний национальный реестр углеродных единиц. Таким образом, начинается активное развитие нового направления – климатических проектов.

С одной стороны, это могут быть технологические проекты, направленные на уменьшение выбросов парниковых газов за счет технологических решений. С другой стороны, это природно-климатические проекты, которые увеличи-

вают поглощение парниковых газов природными системами или препятствуют их дополнительной эмиссии. Например, мероприятия по предотвращению деградации мерзлоты могут снизить выбросы парниковых газов.

Это направление не просто перспективное – оно, скорее всего, станет драйвером роста в ближайшие годы. В России в какой-то момент возникнет весьма значительный рынок углеродных единиц. Хотя этот трек еще не полностью сформирован, многие предприятия уже осознали его важность и готовятся к активной торговле углеродными единицами. Когда эта торговля начнется, новое направление будет востребовано во всех компаниях.

**Ред.:** *Как вы видите роль и место ИЭПИ в развитии климатических проектов в нашей стране? Какие компетенции компании могут быть востребованными и способствовать её росту?*

**В.С.:** Это направление тесно связано с экологией и мероприятиями по сохранению биоразнообразия, а мы позиционируем себя как компания, предоставляющая услуги в том числе в области разработки решений по сохранению и восстановлению биоразнообразия. Сейчас мы активно развиваемся в сфере климатических проектов. В ближайший год мы планируем получить аккредитацию в системе Росаккредитации по верификации и валидации парниковых газов на предприятиях, что позволит нам занять определенную нишу на рынке и зафиксировать свою экспертную роль в этой сфере.

**Ред.:** *Вы также получили лицензию на маркшейдерские работы. Они будут выделены в отдельное направление деятельности или это необходимо для развития существующих сервисов?*

**В.С.:** Это скорее дополнение к нашим текущим возможностям. Маркшейдерские работы – это, по сути, геодезическая съемка горных отводов. В остальном – та же топография и геодезия. Мы видим их как расширение наших спутниковых и геодезических сервисов, особенно учитывая, что многие наши международные партнеры уже активно используют спутниковую съемку для таких работ.

**Ред.:** *Расскажите о сохранении биоразнообразия. Когда это направление деятельности появилось в АО «ИЭПИ» и насколько это действительно уни-*

кальный вид исследования в нашей стране?

**В.С.:** Это направление, как и климатические проекты, пришло к нам из-за рубежа. Ранее в составе инженерно-экологических изысканий мы просто описывали некоторые связанные аспекты, например краснокнижные виды, но системного подхода к сохранению биоразнообразия не было. Ситуация изменилась, когда многие нефтяные и газовые компании начали привлекать иностранные инвестиции. Международные кредиторы требуют обязательной оценки биоразнообразия по международным стандартам. Без этой оценки инвесторы, будь то западные или китайские, просто не предоставят финансирование. Хотя сейчас использование международных стандартов временно приостановлено, наши компании, такие как Газпром, НОВАТЭК или Роснефть, продолжают развивать это направление, независимо от санкций и разрыва связей с иностранными партнерами. Мы видим это как перспективное направление и уверены, что наши компетенции в этой области на высоте.

**Ред.:** Когда строят плотину и выпускают мальков рыб или вырубают лес для строительства дороги и затем сажают новые деревья, это тоже считается мероприятиями по сохранению биоразнообразия или это что-то другое?

**В.С.:** Это скорее относится к компенсационным мероприятиям. Сохранение биоразнообразия подразумевает не просто посадку деревьев или выпуск мальков, а сохранение всей экосистемы. Экосистема включает наземную и подземную фауну, микробиологическую составляющую и другие элементы. Важно сохранить всю систему, где обитают эти мальки рыб, включая кормовую базу и нерестилища. Это комплексный подход, требующий системного и географического анализа.

**Ред.:** А как сейчас развивается направление экологического проектирования в компании?

**В.С.:** Данное направление тесно связано с инженерно-экологическими изысканиями, так как это взаимосвязанная деятельность. Когда проводятся изыскания, одновременно разрабатывается и ОВОС [оценка воздействия на окружающую среду], поскольку эти процессы идут параллельно и зависят друг от друга. Поэтому у нас это на-

правление продолжает развиваться в тандеме с инженерно-экологическими изысканиями.

**Ред.:** За последние пятнадцать лет многое изменилось. Спутниковые технологии развивались внутри компании, а затем выделились в компанию VIZARD. Много ли таких компаний-спутников сейчас у ИЭПИ?

**В.С.:** Да, у нас есть несколько компаний-спутников, которые развивают направления, не вполне подходящие для развития внутри института. Это отдельные области деятельности. Например, компания VIZARD развивает сервисы на основе искусственного интеллекта и других IT-решений. То есть это скорее IT-компания. Поэтому ее отделение и самостоятельное существование вполне логично. ИЭПИ же занимается проектно-изыскательской деятельностью и сопутствующими сервисами. Мы проводим спутниковый мониторинг в рамках этих процессов. А сервисы, которые мы используем, развиваются другими компаниями и логично выделены в отдельный блок. Это похоже на то, как ты покупаешь программное обеспечение у Microsoft для своих нужд. Также мы приобретаем IT-решения у VIZARD на рынке.

**Ред.:** Какие у вас есть еще компании-спутники, компании-партнеры?

**В.С.:** У нас есть несколько компаний-партнеров. Продолжает развиваться Аналитический центр МГУ – наша аккредитованная химико-аналитическая лаборатория, в том числе занимающаяся анализом углерода и азота для климатических проектов. Также есть VIZARD как IT-компания. Еще у нас есть молодой стартап «Новые интеллектуальные системы» (ООО «НИС»), который уже запустил два учебных спутника. Мы надеемся, что эта компания будет развиваться в направлении аппаратной поддержки наших сервисов, включая запуск спутников и прием сигналов. Пока это стартап, но у него есть потенциал для роста.

**Ред.:** Расскажите про связь с МГУ.

**В.С.:** Как я говорил в самом начале, наша компания была основана выпускниками географического факультета Московского университета. В первые годы кадровый состав практически полностью формировался из выпускников этого факультета. Да и сейчас основу нашей команды по-прежнему составляют выпускники-географы.

Мы продолжаем тесно взаимодействовать с университетом, выполняя различные совместные проекты, в том числе долгосрочные морские исследования в Арктике и на Дальнем Востоке. МГУ является для нас важной базой для проведения научных исследований и разработок. Мы заказываем у них научно-исследовательские работы по нашим тематикам и стараемся использовать результаты этих исследований в развитии наших продуктов. Московский университет для нас – это и база для научных исследований и кадровая база. Мы привлекаем студентов на практику и берем студентов последних курсов, чтобы они были готовы к производственной деятельности. Так что да, у нас очень тесная связь.

**Ред.:** Можете назвать какие-то интересные совместные проекты с МГУ?

**В.С.:** У нас был большой четырехлетний проект по линии Российского научного фонда, в котором университет разрабатывал систему мониторинга микрочастиц в атмосфере, почве и природных водах. Этот проект продолжался с 2019 по 2022 год, и наша компания выступала индустриальным партнером университета. Мы софинансировали этот проект в определенных пропорциях. Это пример успешного сотрудничества с географическим факультетом МГУ. Также университет получил большой заказ от Газпрома по мониторингу окружающей среды на лицензионных участках в Баренцевом, Карском и Охотском морях. Мы в этом проекте выступали организационными партнерами университета, помогая решать сложные задачи, например такие как привлечение судов и поиск специализированного оборудования.

**Ред.:** Пожалуйста, расскажите немного про коллектив АО «ИЭПИ».

**В.С.:** У нас молодой коллектив, средний возраст – около тридцати лет. Мы, основатели компании, конечно, немного постарели за прошедшие пятнадцать лет, но наш состав постоянно пополняется молодыми специалистами – выпускниками и аспирантами. Таким образом, у нас происходит омоложение коллектива. Есть блок опытных специалистов и блок молодых специалистов, которых мы учим и развиваем до нужного квалификационного уровня для решения задач компании.

**Ред.:** *Сколько кандидатов наук работает в АО «ИЭПИ»?*

**В.С.:** У нас в штате – несколько кандидатов наук. Это руководитель управления геологических работ Александр Ермолов, руководитель направления оценки биоразнообразия Сергей Дудов, руководитель направления инженерно-экологических изысканий Максим Маркелов и руководитель управления геодезии и картографии Сергей Прасолов. Также мы регулярно привлекаем научных сотрудников для выполнения отдельных задач – из МГУ, из институтов РАН и Росгидромета.

**Ред.:** *Штат компании составляет около пятидесяти человек, а в полевой сезон он увеличивается до ста пятидесяти или двухсот человек?*

**В.С.:** Да, примерно так. Во время экспедиций и полевых работ, особенно в труднодоступных районах, нам требуется больше и научного, и технического персонала, который довольно накладно содержать в постоянном штате. Тогда, действительно, численность сотрудников может достигать двухсот человек.

**Ред.:** *Офис на территории МГУ вы строили специально для себя?*

**В.С.:** Мы являемся якорными резидентами Научного парка МГУ. Мы не строили здания с нуля, но активно участвовали в их реконструкции. Сейчас у нас есть два корпуса, которые мы смогли сделать просторными, светлыми и привлекательными как для сотрудников, так и для партнеров. Это отличная площадка для компании с научным бэкграундом. Нахождение на территории МГУ, мне кажется, выгодно отличает нас от компаний, расположенных в обычных бизнес-центрах.

**Ред.:** *Расскажите еще немного о вашем коллективе. Насколько сотрудники дружны, мотивированы на достижение результата и качественную работу? Как взаимодействуют отделы?*

**В.С.:** Мы стараемся обеспечивать командную работу, так как у нас не получается строго разграничить сферу деятельности каждого сотрудника. Часто требуется мультизадачность: сотрудники должны быть немного и экологами, и геологами, и метеорологами. Это связано с тем, что у нас много комплексных проектов. Специалисты разбираются в различных аспектах и при необходимости объединяют усилия. Мы нацеливаем сотрудников на конечный

результат, особенно когда речь идет о необычных проектах.

Например, в этом году у нас был проект по изучению запасов углерода в почвах Северо-Восточной Якутии. Это был научно-исследовательский проект, который стал частью большого климатического исследования. В какой-то момент нам всем пришлось стать специалистами по почвам и потокам углерода и азота в экосистемах, и мы успешно справились с задачей.

**Ред.:** *Расскажите, пожалуйста, о подходе к управлению компанией. Я заметил, что вы работаете над систематизацией управления, появляются новые отделы, такие как маркетинг. Однако какого-то профессионального менеджмента все же нет?*

**В.С.:** Вы правы, у нас нет профессиональных менеджеров или управленцев в классическом понимании. Все мы – географы, выросшие из одной альма-матер. Нам может не хватать специальных компетенций в области финансового менеджмента или юриспруденции, но мы постоянно учимся и развиваем управленческие навыки. Тем не менее смысловые блоки ведут специалисты в своей области. Даже в отделе маркетинга у нас работают специалисты по экологии, потому что важно понимать суть работы компании. На следующем этапе развития, когда компания станет холдингом, нам придется передать некоторые процессы профессиональным менеджерам, оставив за специалистами смысловую часть. Это неизбежный процесс при росте компании: когда она небольшая, управление может быть гибким, но для крупной корпорации нужны другие подходы и структуры.

**Ред.:** *Расскажите, пожалуйста, о материально-техническом оснащении компании. Важно, когда у организации есть собственное оборудование и нет необходимости в частой аренде?*

**В.С.:** Наша компания в основном оснащена собственным оборудованием, необходимым для выполнения работ. Однако есть исключения. Например, для некоторых проектов нам требуется научно-исследовательское судно. Покупка и содержание корабля – это отдельный бизнес, который требует постоянной загрузки, иначе он станет убыточным. Смысла в этом для нас мы не видим.

В отношении лабораторного оборудования и приборов – у нас все свое. С буровым оборудованием ситуация сложнее: у нас есть базовые буровые установки для повседневных задач, но тяжелое буровое оборудование мы арендуем у субподрядчиков в местах выполнения работ. Это связано с тем, что владение тяжелой техникой также требует постоянной работы, чтобы окупать себя.

Морское исследовательское оборудование у нас также имеется в достаточном количестве, включая зонды. К сожалению, мы не имеем подводных аппаратов, но их содержание также требует постоянной загрузки, что мы пока обеспечить не готовы.

**Ред.:** *Как вы проверяете качество работы субподрядчиков?*

**В.С.:** Мы не нанимаем субподрядчиков в традиционном смысле. Мы привлекаем компании для помощи при выполнении отдельных видов работ. Например, мы не отдаем на субподряд полевые геологические работы, а нанимаем компании с оборудованием и буровыми мастерами. При этом наши геологи контролируют процесс на месте. То же самое касается судов для морских исследований: когда судно нами зафрахтовано, мы полностью контролируем его работу. То есть это скорее арендованные инструменты, а управление остается нашим.

**Ред.:** *И в заключение. Расскажите, пожалуйста, о планах компании на будущее. К чему вы подошли к пятнадцатилетию и какие перспективы видите в будущем?*

**В.С.:** Заглядывая вперед, мы видим необходимость выхода компании на международный уровень. Сейчас мы работаем по всей России и обладаем широкими компетенциями и географическим охватом. В будущем мы бы хотели участвовать в международных проектах и развивать международные связи. Несмотря на текущие ограничения на международном уровне, это подходящее время для выхода на глобальный рынок. Когда границы откроются или изменится мировая конфигурация, компании с международными связями будут иметь преимущество. Мы видим перспективы в том, чтобы стать международной компанией с акцентом на глобальные темы, такие как сохранение биоразнообразия, климатические проекты и космические исследования. 