

**«ХАЛЯЛЬНЫЕ» ДЕНЬГИ И ЗОНТ В ГРОЗУ:
КАКИМ БУДЕТ БУДУЩЕЕ ИСЛАМСКОГО БАНКИНГА В РОССИИ?**

с. 10

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

#6 (53) 2023

**ЮРИЙ
ДУБРОВИН**

Россоюзхолодпром

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ
БЕЗ АКЦЕНТА:**

ПРОМЫШЛЕННЫЙ
СЕКТОР УЧИТСЯ
ЖИТЬ БЕЗ
ИНОСТРАННОГО
СОФТА

с. 16

**ПРОМЫШЛЕННЫЙ
ХОЛОД КРИТИЧЕСКИ
ВАЖЕН И ВСЕ ЕЩЕ ОЧЕНЬ
ИМПОРТОЗАВИСИМ**

с. 26

**ДЛЯ СМЕЛЫХ И ОТЧАЯННЫХ:
почему упал российский
фармацевтический экспорт?**

с. 34

**АФРИКЕ — СПИРТ, ИРАНУ — НЕФТЕХИМИЮ,
БЕЛОРУСАМ — ДВИГАТЕЛИ И ТУРБИНЫ.
Уральский бизнес меняет географию сотрудничества**

с. 62

business-magazine.online
Цифровые версии журнала





CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



Современный и стильный салон, простор с большой высотой потолка, ровный пол и отличные летные характеристики.

Откройте для себя Cessna Citation Latitude — абсолютного лидера по продажам в сегменте самолетов среднеразмерной кабины.



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ
+7 (495) 269-02-10
reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№6 (55) июнь 2023

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 05.06.2023
- дата выхода цифровой версии — 06.06.2023

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-73531 от 31 августа 2018 г. Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации выдана Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 15 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:
300041, Тульская обл., г. Тула,
пр-т Ленина, д. 57/114, оф. 311

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

Вопросы регионального развития: /
partner@business-magazine.online

Главный редактор: Миханчик Анна Михайловна
mihanchik@business-magazine.online

Руководитель отдела продаж: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
1115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ
Москворечье-Сабурово, пер. 1-й Котляковский, д. 3,
эт. 1, помещ./ком. 1/12.

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

- Московская область
- Брянская область
- Владимирская область
- Воронежская область
- Ивановская область
- Калужская область
- Костромская область
- Липецкая область
- Орловская область
- Рязанская область
- Тульская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Красноярск»

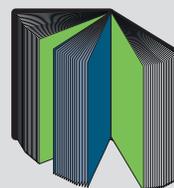
✉ krasnoyarsk@business-magazine.online

- Красноярский край

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

✉ siberia@business-magazine.online

- Кемеровская область
- Алтайский край
- Новосибирская область
- Омская область
- Томская область



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.

ПЕРСОНА

ЮРИЙ ДУБРОВИН



26

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ХОЛОД:

критически важный и такой зависимый

Что вы знаете об индустрии холода? Возможно, слышали, что это базовый элемент десяти из 44 критических технологий, которые правительство внесло в список определяющих безопасность страны? Или вам известно, что без техники низких температур невозможно гарантировать стране ее продовольственную безопасность? А коли так, почему 70% холодильной техники на российском рынке собирают из импортных комплектующих? Чем обернулась поголовная отверточная сборка холодильного промышленного оборудования для отрасли? На вопросы редакции отвечает Персона номера, эксперт рынка промышленного холода, машиностроитель со стажем. Читайте, что думает о будущем отрасли председатель Правления главного отраслевого союза Юрий Дубровин, глава Российского союза предприятий холодильной промышленности (Росоюзхолодпром).

4 ЗАЩИТА И ПООЩРЕНИЕ: каким может быть СЗПК-2.0, и что даст инвесторам его перезагрузка?

Чиновники российского правительства подводят итоги первого раунда и надеются на минимум расторжений. А на что надеется бизнес? Сегодня для СЗПК пиковый момент истины. Защитит ли Соглашение инвестора от так называемого «windfall tax»? Бизнес ждет, как правительство пройдет этот тест. Что обещают на этот счет Минфин и Минэк? Выслушаем все стороны, чтобы понять, станет ли рестарт механизма удачной попыткой завоевать доверие тех, от кого ждут подъема и развития российской экономики.

10 «ХАЛЯЛЬНЫЕ» ДЕНЬГИ И ЗОНТ В ГРОЗУ: каким будет будущее исламского банкинга в России?

Можно ли использовать традиционный счёт в банке, который выдает кредиты под проценты? Дозволено ли пользоваться картой рассрочки? Разрешена ли криптовалюта? Можно ли хранить деньги на обезличенном металлическом счёте? А главное — как не ошибиться, проводя шариатскую экспертизу, не пойти по ложному пути, не потерять финансы и религию в многообразии финтехнологий? Ответы и мнения — в статье нашего обозревателя Светланы Хайрутдиновой с полей XIV Международного форума «Россия — Исламский мир: KazanForum».

16 ЦИФРОВИЗАЦИЯ БЕЗ АКЦЕНТА: промышленный сектор учится жить без иностранного софта

Процесс идет туго, хотя для многих предприятий, особенно тех, кто входит в состав критически важной инфраструктуры, он начался не вчера и даже не в момент введения санкций. Как и с кем пойти на честную цифровизацию? Кого из разработчиков взять в этот долгий путь? Ответы на эти вопросы совсем не на поверхности. Не привыкшие доверять российским разработчикам, промышленники сначала роняли слезы об

ушедших. Сегодня время делать ставки на «своих», ведь других не будет. Вместе с экспертами и участниками ведущей отраслевой практической конференции «Эффективное производство 4.0» (организована ГК «Цифра») ищем новые пути цифровизации для российской промышленности.



34 ДЛ Я С М Е Л Ы Х И О Т Ч А Я Н Н Ы Х

\$ 1,3 млрд составил объем фармацевтического экспорта России в 2022 году. За тот же период Германия поставила на мировой фармрынок своей продукции на 126 млрд долларов — как вам такие цифры? Но, что еще хуже, так это падение. В 2022 году объем фармацевтического экспорта России упал в два раза по сравнению с 2021 годом. Почему фармацевтический экспорт — удел смелых и отчаянных? Анализируем прошлое, чтобы спрогнозировать будущее, ищем точки роста, исследуем нюансы и конъюнктуру.

40 Д О К А З А Н Н А Я Э Ф Ф Е К Т И В Н О С Т Ь : российский EdTech окреп и пошел в рост

Российский EdTech в среднем растет на 25% в год. Суммарная выручка компаний, предоставляющих дополнительное образование посредством высоких технологий, за 2022 год превысила 10 млрд руб. Если вы думаете, что за счет кулинарных курсов, то вы правы лишь отчасти, даже на малую долю. EdTech НЕ РАВНО онлайн-образование. Сегодня эта производная от «образования» и «технологий» способна реально помочь российской экономике. Рассказываем, как это работает на практике.

46 О Б Р А З О В А Н И Е — Г И Б К А Я Т Р А Е К Т О Р И Я

Начало лета — пора поступать. Студентом может быть не только вчерашний школьник. «За партой» или «у доски» оказывается каждый и почти каждый день. Для большинства отраслей фундаментальное, полученное раз и навсегда образование перестало быть важным. Сегодня спрос на другое. Актуальны «гибкие» навыки, легко обучаемые сотрудники, которым необходимо постоянное повышение квалификации, ведь многие уже пытаются устоять под натиском искусственного интеллекта. Вот с чем мы имеем дело сегодня в большинстве профессий. Способна ли система высшего образования в РФ проявлять такую же гибкость? На что делают ставку лидеры высшего образования страны? Наш собеседник — Олег Ястребов, ректор Российского университета дружбы народов (РУДН).

54 Н Е М Е Х А Н И Ч Е С К О Е У П Р А В Л Е Н И Е

Вот и Анатолий Вассерман туда же. Хотя сам — плод труда и плоть от плоти не только своих родителей, но и советской высшей школы образования. Хотя умным, «в отличие от себя», он называет своего брата — скромничает, и каждая его колонка — факт подтверждения. В этом номере вместе с известным знатоком и эрудитом заглянем в лепрозорий начала века и попытаемся понять, причем здесь «немеханическое управление». Как руководителю научиться многогранности, и стоит ли оглянуться на опыт советской номенклатуры?

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

62 К А Р Т А Д Р У Ж Б Ы И Т О Р Г О В Л И : К У Д А Н А Л А Ж И В А Е Т М О С Т Ы У Р А Л Ь С К И Й Б И З Н Е С ?

Африке — спирт, Ирану — нефтехимию, белорусам — двигатели и турбины. Уральский бизнес меняет географию международного сотрудничества. На помощь предпринимателям всю мощь административного ресурса бросили и региональные власти. Кажется, чиновники правительства и лично губернатор утроили количество иностранных визитов, бизнес-миссий и приемов зарубежных делегаций на уральской земле. Что из этого уже вышло, и какие маячат перспективы? Уральская редакция «Бизнес-журнала» анализирует обновленную «карту дружбы и торговли» УрФО.



58

«Я знаю многих, кто готов убивать ради денег, но не знаю никого, кто ради них готов был бы умереть». Авторство приписывают Наполеону Бонапарту. Он знал, кто готов, но все равно проиграл. Так в чем же тогда секрет правильной мотивации? «Федеральный Бизнес-журнал» предлагает искать ответ на страницах книги «СВО. Клаузевиц и пустота» Михаила Головлева (авторский псевдоним Андрея Пинчука). Публикацию отрывков из нее мы начали в прошлом номере — продолжаем и пытаемся понять, на что способна «электоральная мобилизация», если на карту поставлена жизнь.

СВО

КЛАУЗЕВИЦ
И ПУСТОТА

МИХАИЛ ГОЛОВЛЕВ

Защита и поощрение:

каким может быть СЗПК-2.0, и что даст инвесторам его перезагрузка?

В турбулентный для экономики РФ 2022-ой в стране возобновили заключение соглашений о защите и поощрении капиталовложений (сокращенно СЗПК). Вполне своевременное решение, ведь механизм должен был способствовать перезапуску инвестиционного цикла. На фоне массового ухода из России международных институциональных инвесторов вопрос о том, кому и зачем вкладываться в российскую промышленность, обозначился особенно остро. СЗПК же предлагает возмещение затрат на инфраструктуру и стабилизацию условий для ведения бизнеса. Это ли не мечта для любого инвестора?

СЗПК — это соглашение, которое заключают между собой инвестор и органы власти. По нему последние обязуются обеспечить инвестору неприменение в отношении него актов (решений), ухудшающих его положение или создающих дополнительные барьеры или расходы при реализации проекта. Взамен территория получает инвестиции. Сама идея введения такого формата давно витала в воздухе, но закон начал действовать только в 2020 году, в разгар пандемии, когда на паузу были поставлены многие инвестиционные проекты. Перезапуск механизма СЗПК пришелся на активную фазу санкционного давления на

Россию. Вполне резонно задаться вопросом: а насколько сегодня это востребованная мера, кому она адресована?

А есть ли спрос?

Мария Глухова, исполнительный заместитель председателя РСПП, замечает, что СЗПК изначально разрабатывался при активном участии бизнес-объединений, среди них был и РСПП. Все понимали его нужность и важность и активно включились в процесс. Действительно, механизм запустили в разгар пандемии, но он формировался как системный, универсальный, зонтичный, нацеленный на придание новых стимулов

МЕХАНИЗМ УЖЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В 33 РЕГИОНАХ РФ. КРУПНЕЙШИЕ ПРОЕКТЫ РЕАЛИЗУЮТСЯ В ЗАБАЙКАЛЬСКОМ И КРАСНОЯРСКОМ КРАЯХ, ЧТО ВПОЛНЕ ОБЪЯСНИМО, ВЕДЬ У ИНВЕСТПРОЕКТОВ С ПРИМЕНЕНИЕМ СЗПК ЕСТЬ СВОЯ ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА. ОН ОСОБЕННО ВОСТРЕБОВАН В ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ И ДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. В СФЕРЕ ДОБЫЧИ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ СУЩЕСТВЕННЫ, А СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ МОГУТ СОСТАВЛЯТЬ ДЕСЯТИЛЕТИЯ



ПРАВИТЕЛЬСТВО УЖЕ ОБЛЕГЧИЛО ТОТ САМЫЙ ВХОД И ПРИ ПЕРЕЗАПУСКЕ СЗПК ПРЕДУСМОТРЕЛО ВОЗМОЖНОСТЬ УЧИТЫВАТЬ В ОБЩЕЙ СУММЕ ИНВЕСТИЦИЙ ЗАЕМНЫЕ ДЕНЬГИ. РАНЕЕ В ЗАЧЕТ ШЛИ ТОЛЬКО СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА ИНВЕСТОРА, БАНКОВСКИЕ КРЕДИТЫ БЫЛИ НЕ В СЧЕТ. В МИНЗКЕ СЧИТАЮТ ДАННУЮ ПОПРАВКУ НУЖНОЙ И ВАЖНОЙ, ВЕДЬ ОНА ДАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТЕМ, КТО РАНЬШЕ НЕ ДОТЯГИВАЛ ДО БАЗОВЫХ ТРЕБОВАНИЙ ПО ОБЪЕМУ ВЛОЖЕНИЙ

частным инвестициям, без оглядки на текущие экономические реалии, но с далеким прицелом на будущее.

Мария Глухова называет закон о СЗПК «самым интересным, но самым невезучим», ведь он был заморожен практически на полтора года. В результате несколько десятков проектов «застряли», и условия их реализации успели измениться. Но, по словам Глуховой, бизнес не утратил интерес к этому инструменту, поскольку он способен решать задачи, ради которых создавался.

Отвечая на вопрос о своевременности и актуальности механизма СЗПК, Мурат Керев, заместитель министра экономического развития РФ, делает акцент на форматах поддержки, которые всегда востребованы у бизнеса. Во-первых, государство гарантирует неизменность законодательных условий реализации инвестпроекта. Во-вторых, по СЗПК предусмотрена компенсация затрат на объекты инфраструктуры, которые создаются в ходе проекта. Это может быть субсидия или налоговый вычет, их инвестор сможет получить после того, как проект начнет генерировать

выручку, а в бюджет поступят налоговые платежи. Компенсация затрат может достигать 100%, если объекты инфраструктуры будут переданы местным властям и станут доступны всем, например, жители смогут пользоваться новой дорогой, построенной в рамках реализации инвестпроекта.

Много или мало?

Сегодня минимальный входной порог для заключения инвестконтракта с применением к нему СЗПК составляет 200 млн рублей, такой контракт может быть заключен на уровне субъекта РФ. Если объем инвестиций от 750 и более млн рублей, инвестор будет заключать соглашение на федеральном уровне. Много это или мало? Мария Глухова из РСПП считает, что 200 млн рублей — вполне доступный порог даже для среднего бизнеса, и предлагает именно на него делать ставку при заключении СЗПК. В регионах всегда есть какое-то количество предприятий среднего уровня, мечтающих вырасти до крупного формата. Проще это сделать на базе уже существующих мощностей, наращивая «мы-

шечный корсет» на уже созданный производственный скелет. Плюс — налаженные связи с региональными властями, зачастую свободные площади, запас по подключению к ресурсам. В РСПП придерживаются той позиции, что на сегодняшнем этапе реализации СЗПК необходимо отработать сам механизм, проанализировать его востребованность, а потом на основе обратной связи от бизнеса совершенствовать его, в том числе понижать порог на вход, чтобы повысить доступность для более широкого круга проектов. Между тем правительство уже облегчило тот самый вход и при перезапуске СЗПК предусмотрело возможность учитывать в общей сумме инвестиций заемные деньги. Ранее в зачет шли только собственные средства инвестора, банковские кредиты были не в счет. В Минэке считают данную поправку нужной и важной, ведь она дает дополнительные возможности тем, кто раньше не дотягивал до базовых требований по объему вложений.

Динамика в плюсе, география ширится

О востребованности и актуальности механизма красноречивей всего скажут цифры. По данным Минэкономразвития, по старым правилам было заключено 36 соглашений, всего же их сейчас в РФ действует 52. В результате запуска этих проектов будут созданы 40 тысяч рабочих мест. Наиболее активны в применении механизма инве-

сторы в Свердловской, Ленинградской, Мурманской областях и Татарстане. Самая высокая динамика в Москве. Одним из первых проектов, запущенных по новым правилам, стал завод по производству метанола в Волгоградской области с общим объемом инвестиций 74 млрд рублей. Его реализует компания «Промышленные технологии», входящая в структуры корпорации АЕОН. Как утверждает Мурат Керефов, заместитель министра экономического развития РФ, сейчас в работе еще несколько десятков проектов. Механизм уже используется в 33 регионах РФ. Крупнейшие проекты реализуются в Забайкальском и Красноярском краях, что вполне объяснимо, ведь у инвестпроектов с применением СЗПК есть своя отраслевая специфика. Он особенно востребован в обрабатывающей и добывающей промышленности. В сфере добычи капиталовложения существенны, а сроки реализации проектов могут составлять десятилетия. Один из таких примеров — Эльбрусский горнорудный комбинат по добыче вольфрама и молибдена (Кабардино-Балкария). Его общая стоимость составляет 25 млрд рублей. В Минэке особо подчеркивают значимость столь крупных проектов для региональных экономик, так как они обеспечивают их экономическую и социальную устойчивость. Осознавая это, регионы все более активно включают в работу с инвесторами. И, по словам чиновников Минэкономразвития, заявки от бизнеса

Бизнесу очень важна так называемая «стабилизационная оговорка» — за последние полтора года ее значимость особенно возросла. Инвестор всегда на первое место по степени важности ставит даже не налоговые преференции, а предсказуемость госполитики. Вывести проект на нужные экономические показатели возможно только за счет закрепления основных условий его реализации.





идут. Однако в правительстве заявляют, что за числом не гонятся, понимая, что потенциал проектов с применением СЗПК конечен; скорее, речь об их качестве и гарантированной реализации. Цель в том, чтобы на меры господдержки откликнулись серьезно настроенные инвесторы, которые взяли за реализацию проектов по самым актуальным направлениям, востребованным в российской экономике.

Отказать — СЗПК не применять

Что может стать преградой на пути инвестора к подписанию соглашения? В ВЭБ.РФ, который после перезапуска механизма стал единственным оператором работы с СЗПК, утверждают, что, прежде всего, проект должен соответствовать критерию новизны, то есть в идеале это должно быть абсолютно новое предприятия. «Некоторые запрашивают заключение СЗПК по уже действующим проектам, но к ним он не применим, — поясняет Георгий Чиков (ВЭБ.РФ). — Логика механизма — в поощрении притока новых инвестиций, поэтому, если объект уже введен в эксплуатацию, он не может претендовать на заключение СЗПК».

Еще одно важное условие: решение о выделении бюджета на проект должно быть принято инвесторами после 1 апреля 2021 года и до получения разрешения на строительство или не позднее, чем через 180 дней с момента его получения. После этого у инвестора есть год, чтобы обратиться с просьбой о заклю-

Эффект новизны

ГЕОРГИЙ ЧИКОВ

ВЭБ.РФ

“ НЕКОТОРЫЕ ЗАПРАШИВАЮТ ЗАКЛЮЧЕНИЕ СЗПК ПО УЖЕ ДЕЙСТВУЮЩИМ ПРОЕКТАМ, НО К НИМ ОН НЕ ПРИМЕНИМ. МЕХАНИЗМ ДОЛЖЕН ПООЩРЯТЬ ПРИТОК НОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, ПОЭТОМУ, ЕСЛИ ОБЪЕКТ УЖЕ ВВЕДЕН В ЭКСПЛУАТАЦИЮ, ОН НЕ МОЖЕТ ПРЕТЕНДОВАТЬ НА ЗАКЛЮЧЕНИЕ СЗПК».

чении СЗПК. Георгий Чиков из ВЭБ.РФ особо обращает внимание на то, что все корпоративные решения по новому проекту должны быть оформлены надлежащим образом и в соответствии с уставными документами компании. При подготовке документов на инвестиционный проект необходимо соблюдать еще одно важное условие — выделять стадию эксплуатации. В остальном требования к инвестору стандартные, несложные и понятные для тех, кто хотя бы раз претендовал на получение господдержки: не привлекался, долгов нет, как и претензий со стороны налоговых, судебных или любых других органов контроля и надзора. Оценка и окончательное решение

по проекту — за экспертами ВЭБ.РФ. Его представитель Георгий Чиков рассказывает, что отрицательные заключения выдавались, но они не были критичными для судьбы всего проекта: «Замечания, как правило, связаны с техническими недоработками в документации. После их устранения инвесторы часто возвращаются и заново проходят процедуру оценки проекта».

Упрощенный процессинг

По мнению бизнес-сообщества, одно из очевидных достоинств работы с документами для СЗПК — максимальная цифровизация процесса. В качестве инструмента была разработана Государственная информационная система (ГИС) «Капиталовложения». Теперь за нее отвечает одна из самых прогрессивных

ЕЩЕ ОДНО ВАЖНОЕ УСЛОВИЕ: РЕШЕНИЕ О ВЫДЕЛЕНИИ БЮДЖЕТА НА ПРОЕКТ ДОЛЖНО БЫТЬ ПРИНЯТО ИНВЕСТОРАМИ ПОСЛЕ 1 АПРЕЛЯ 2021 ГОДА И ДО ПОЛУЧЕНИЯ РАЗРЕШЕНИЯ НА СТРОИТЕЛЬСТВО ИЛИ НЕ ПОЗДНЕЕ, ЧЕМ ЧЕРЕЗ 180 ДНЕЙ С МОМЕНТА ЕГО ПОЛУЧЕНИЯ. ПОСЛЕ ЭТОГО У ИНВЕСТОРА ЕСТЬ ГОД, ЧТОБЫ ОБРАТИТЬСЯ С ПРОСЬБОЙ О ЗАКЛЮЧЕНИИ СЗПК



в области цифровизации госструктур — ФНС РФ. Здесь есть отдельное подразделение под названием «Управление интерактивных сервисов». ФНС стал оператором проекта чуть более года назад. Чтобы понять, чего хотят от системы пользователи, в ведомстве провели среди них опрос. Очевидно, что начинать решили с запуска электронной подачи заявления на заключение СЗПК, опция заработала сразу после перезапуска механизма. С тех пор функционал сервиса постоянно расширяется. Сегодня работать с ним могут не только на федеральном уровне, но и в регионах. Все инвесторы, которые заключили СЗПК до 1 января 2023 года, могут подать отчеты о ходе реализации проекта. Оя Грицкова, заместитель начальника Управления интерактивных сервисов ФНС России, замечает, что со временем ГИС «Капиталовложения» накопит большой объем данных, на основе которых можно будет проводить аналитику. Уже сегодня органы власти мониторят ход реализации проектов. Есть планы добавить в электронном кабинете опции «задать вопрос инвестору», «оспаривание замечаний по проекту». Через ГИС можно сделать запрос на субсидию. Совсем скоро на площадке работает интеграция с системой аутентификации данных. Информацию, накопленную сервисом, ФНС передает в Минэкономразвития. По словам Ои Грицковой, на основе полученных сведений в ведомстве смогут объективно оценивать эффективность и дорабатывать инструмент.

Перезапуск: что изменилось?

Аналитику на основе существующей практики применения в Минэкономразвития уже ведут. Сегодня главный критерий успешности механизма — количество расторгнутых соглашений. Мурат Керефов, заместитель министра экономического развития РФ, фокусирует внимание на том, что главная цель — запуск производства в обозначенный срок и с заявленными мощностями. Чтобы расторжений было как можно меньше, важна качественная экспертная оценка проекта. После перезаг-



рузки механизма такую функцию получили регионы, ранее они узнавали о заключении СЗПК на своей территории по факту. Сегодня мнение региональных властей играет решающую роль. Ключевым фактором для принятия решения становится потенциальный объем налоговых доходов от реализации проекта, которые поступят в местный бюджет.

В момент запуска нововведения в бизнес-кругах не раз высказывалось опасение, что региональная оценка станет шлагбаумом на вход. На деле оказалось, что власти субъектов максимально тщательно и объективно анализируют проекты, а потому динамика по заключению СЗПК в регионах положительная. Как говорит Мария Глухова из РСПП, пока регионы и инвесторы присматриваются друг к другу, идет рабочая притирка, по итогам которой можно будет сделать окончательные выводы, но формат оказался куда более рабочим, чем опасался бизнес.

А еще бизнесу очень важна так называемая «стабилизационная оговорка» — за последние полтора года ее значимость особенно возросла. Инвестор всегда на первое место по степени важности ставит даже не налоговые преференции, а предсказуемость госполитики. Вывести проект на нужные экономические показатели возможно только за счет закрепления основных условий его реализации.

При соблюдении условий СЗПК становится вполне рабочим инструментом поддержки

инвестиций в инфраструктуру. Даже в условиях повышенной неопределенности он способен повысить интерес к капиталовложениям в российскую промышленность. СЗПК — отличный повод, чтобы правительство могло доказать бизнесу, что механизм действительно защитный. Мария Глухова (РСПП) в этой связи замечает: «Очень хорошо, что перезапуск механизма совпал с обсуждением, к кому применить новый налог, так называемый «windfall tax». Бизнес, заключивший СЗПК, ждет, как правительство пройдет этот «тест», тогда и станет понятно, насколько эффективно работает стабилизационная оговорка».

По словам Мурата Кеферова (Минэкономразвития РФ), неизменность налоговых ставок — ключевое правило заключения СЗПК. Как утверждает чиновник, два ве-

ЗАЯВКИ ОТ БИЗНЕСА ИДУТ. ОДНАКО В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ ЗАЯВЛЯЮТ, ЧТО ЗА ЧИСЛОМ НЕ ГОНЯТСЯ, ПОНИМАЯ, ЧТО ПОТЕНЦИАЛ ПРОЕКТОВ С ПРИМЕНЕНИЕМ СЗПК КОНЕЧЕН; СКОРЕЕ, РЕЧЬ ОБ ИХ КАЧЕСТВЕ И ГАРАНТИРОВАННОЙ РЕАЛИЗАЦИИ. ЦЕЛЬ В ТОМ, ЧТОБЫ НА МЕРЫ ГОСПОДДЕРЖКИ ОТКЛИКАЛИСЬ СЕРЬЕЗНО НАСТРОЕННЫЕ ИНВЕСТОРЫ, КОТОРЫЕ ВЗЯЛИСЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТОВ ПО САМЫМ АКТУАЛЬНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ, ВОСТРЕБОВАННЫМ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

домства, Минэк и Минфин, достигли предварительной договоренности, что новые налоги не будут взиматься с тех компаний, которые ранее заключили СЗПК. Осталось дождаться утвержденного законопроекта, чтобы убедиться, что этот формат действительно работает даже тогда, когда казне срочно понадобились дополнительные доходы.

ФБЖ

«Халяльные» деньги и зонт в грозу:

каким видится будущее исламского банкинга в России

Помните остроумное определение Марка Твена: «Банкир — это человек, который одолжит вам зонтик в солнечную погоду, чтобы забрать его, как только начнется дождь. Это правило стало главным принципом действия в классической финансовой системе. Но в исламском банкинге работают совершенно другие законы: зонт в дождь не отберут, но и выплату или взимание процентов (а также многое другое) не допустят. Исламские финансы — это бизнес по канонам веры, когда соблюдение исламского права и заветов пророка Мухаммеда важнее выгоды.

Мы уже привыкли легко и просто через мобильные приложения заказывать товары и еду. То же самое и с финансовыми продуктами: быстрые платежи и переводы через смартфон — удобно и привычно. Но не все они допустимы в исламском мире.

По оценкам Сбербанка, объемы исламского финансирования в России в ближайшие три года составят порядка 20 млрд рублей. Что стоит за этой цифрой?

Какие финансовые продукты и услуги возможны и допустимы с точки зрения исламского банкинга? Как соотносится с основами религии и веры выдача кредита под проценты? Дозволено ли пользоваться картой рассрочки? Разрешена ли криптовалюта? Можно ли хранить деньги на обезличенном металлическом счёте? А главное, как не ошибиться, проводя шариатскую экспертизу,

не пойти по ложному пути, не потерять финансы и религию в многообразии финтехнологий? Что для светского общества норма, для исламского мира — вызов. Как на него отвечают в мире исламских финансов? Погружаемся в тему вместе с экспертами XIV Международного форума «Россия – Исламский мир: KazanForum». «Федеральный Бизнес-журнал» выступил официальным партнером проекта.

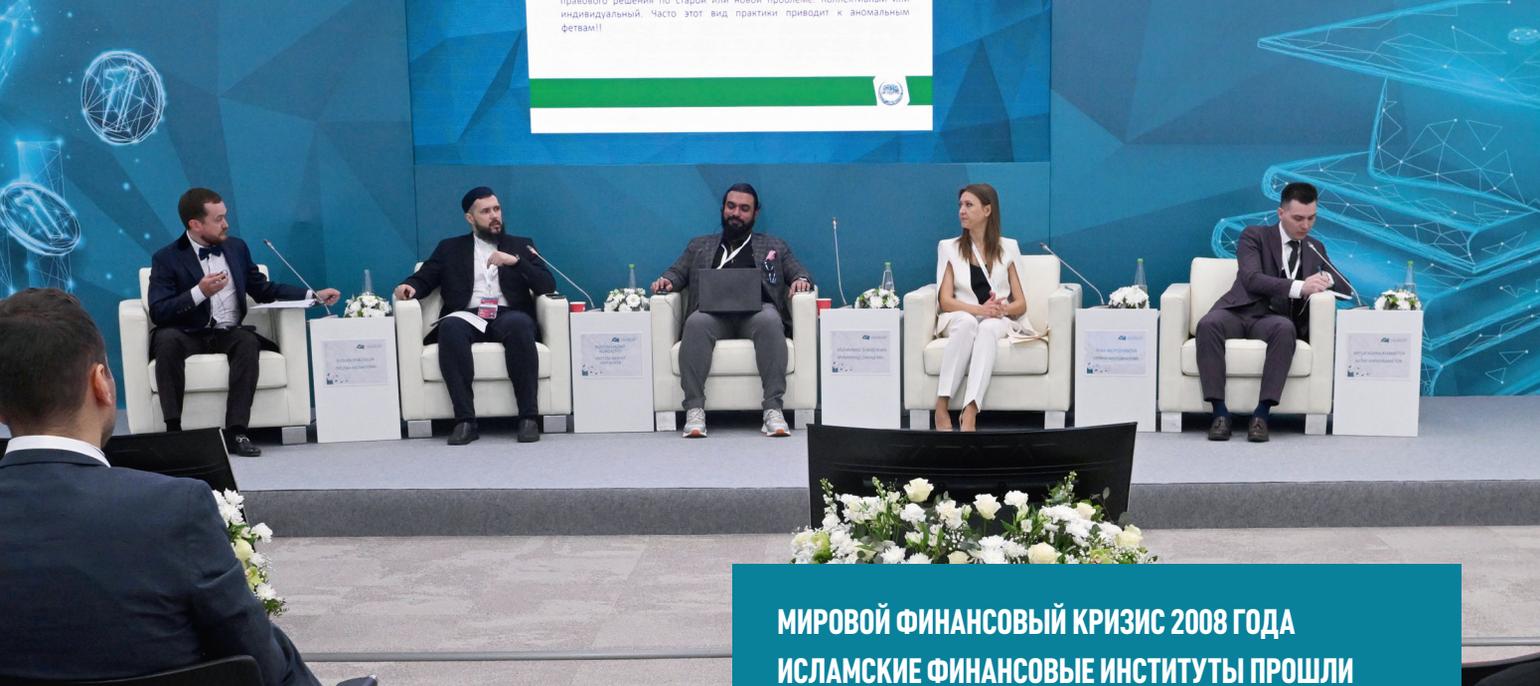
Путеводитель по терминам и понятиям

Об исламском банкинге все больше говорят, но пока мы мало знаем и понимаем его суть, глубину той философии, которая заложена в его основе, но без этого стать частью мира исламских финансов невозможно. Акцент в нем сделан на культуре беспроцентных и осознанных финансов. Единственная и главная цель — увеличение благосостояния людей. Чтобы получить доход на свои деньги, в исламе не-



СВЕТЛАНА ХАЙРУТДИНОВА

Главный редактор СИ
«Бизнес-журнал. Центр»



Автор фото: Кирилл Каллиников, фотохост-агентство «РИА Новости»

обходимо вложить их в дело, подвергнуть предпринимательскому риску, обратив в товар с потенциальным спросом. Товар не нашел спроса — это тот самый риск, озвученный выше. При этом чрезмерный риск (майсир) шариат запрещает, как и ростовщичество и ссудный процент (риба), то есть любую обусловленную и зафиксированную в точных цифрах надбавку инвестора, неопределенность (гарар), а также инвестиции и операции в запретных областях, в их числе, например, торговля и производство алкогольной продукции, табачных изделий, свинины.

«Если посмотреть в целом на всю исламскую финансовую систему, она достаточно медлительная и неповоротливая, и в этом нет ничего плохого. Но она более стабильная и безопасная: в мире так не бывает, чтобы и быстро, и эффективно, и выгодно, и безопасно. Мусульмане веруют, что мир, созданный Творцом, справедлив, с этим нужно считаться. Возможно, исламская финансовая система не будет такой прибыльной, но она будет стабильной и безопасной», — поясняет ученый секретарь Совета улемов Духовного управления мусульман Республики Татарстан Рустем хазрат Нургалеев.

МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС 2008 ГОДА ИСЛАМСКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ ПРОШЛИ ФАКТИЧЕСКИ БЕЗ ПОТЕРЬ, В ТО ВРЕМЯ КАК ВЕСЬ БАНКОВСКИЙ МИР СИЛЬНО ЛИХОРАДИЛО. ОБЪЯСНЕНИЕ ФЕНОМЕНУ НА ПОВЕРХНОСТИ: ШАРИАТСКИЙ ЗАПРЕТ НА СПЕКУЛЯЦИИ И ПОПЫТКИ ЗАРАБОТАТЬ НА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ НЕ ПОЗВОЛЯЕТ ДЕРЖАТЬ НА БАЛАНСЕ «ТОКСИЧНЫЕ» АКТИВЫ. ПОЭТОМУ КРИЗИС ЗАПАДНОЙ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ ЕЩЕ БОЛЬШЕ ПОДОГРЕЛ ИНТЕРЕС К ИСЛАМСКОЙ АЛЬТЕРНАТИВЕ

Как завещал пророк

За примерами стабильности и безопасности далеко ходить не нужно. Мировой финансовый кризис 2008 года исламские финансовые институты прошли фактически без потерь, в то время как весь банковский мир сильно лихорадило. Объяснение феномену на поверхности: шариатский запрет на спекуляции и попытки заработать на неопределенности не позволяют держать на балансе «токсичные» активы, поэтому кризис западной финансовой модели еще больше подогрел интерес к исламской альтернативе.

Исламские финансы, банкинг, страхование и другие инструменты и механизмы предполагают отсутствие ростовщиче-

ской идеи как таковой, как и чрезмерные риски и азарт. Как это работает, поясняет эксперт Рустем Нургалеев: «Клиент хочет приобрести золото, что он для этого должен сделать, если вдруг у него нет доступа к финансовым технологиям? Он смотрит, сколько у него денег в кошельке, берет нужную сумму, идет на рынок, ищет, где купить золото подешевле, спрашивает у каждого, затрачивает на это время. В конечном итоге он находит приятную для него цену, возможно, торгуется, забирает золото, идет домой и прячет его в валенок. Что делает финансовая технология? Она говорит: «Не выходи, там погода плохая, на рынке бандиты — обманут, открой сайт, вот тебе цены на золото, выбери понравившееся, будто ты на рынке, нажми кнопку, и золото твоё. На первый взгляд, вот тебе и забота, и безопасность. На первый взгляд, все замечательно. Но мы, мусульмане, смотрим на такую «безопасность» сквозь призму нашего богословского наследия. В нем есть четкое изречение пророка Мухаммеда относительно золота и серебра: когда кто-то покупает или меняет именно эти металлы, пусть меняет, но из рук в руки, и точка. Для мусульман очень важны логика и разум,

20

МЛРД РУБЛЕЙ

достигнут объемы исламского финансирования в России в ближайшие три года (оценка аналитиков Сбербанка).

которые необходимо пропустить через призму божественного откровения».

За экспертизой — к шариату

Вот он — главный критерий: говоря об исламских финтехнологиях, надо знать, что они должны пройти проверку на соот-

ветствие всем канонам религии.

Координатор проекта Sahih invest Артур Нурмухаметов поясняет: «В классическом банке каждую сделку изучает кредитный комитет, у мусульман его функции выполняет шариатский совет. Также есть внешний шариатский советник — аудитор от Духовного управления мусульман Республики Татарстан. Финансовые компании также проверяют независимые экспертизы, за ними — окончательный вердикт, соответствует ли сделка нормам ислама».

В исламском банкинге существует полная подконтрольность духовному управлению. Конечно, спорных моментов возникает много: такой-то банк дарит акции — это халяль? Акция — не халяль, а я ею владею, что делать? Как поступить, если акция переслала отвечать нормам ислама? В мире исламских финансов множество других вопросов, с которыми приходится работать. Базовый среди них: как пра-

В исламе платежными единицами считаются золото, серебро. В последующем сюда же отнесли открепительные удостоверения, подтверждающие наличие этих драгметаллов, так и появились банкноты, которые также признавались исламом, но до 1971 года, когда США приняли решение отменить действие «золотого стандарта», отвязав доллар от золотых запасов и фактически «развязав ему руки». Изменилось ли после этого отношение исламского мира к деньгам? Да, мусульманские богословы сказали, что банкноты — больше не деньги.



вильно трактовать современные финтех-технологии в соответствии с богословским наследием прошлых веков? Эксперты говорят, что у богословов всегда найдется ответ.

Больше не деньги

Признает ли исламский финансовый мир биткоин платежной единицей? Ответ — в канонических первоисточниках. В исламе платежными единицами считаются золото, серебро. В последующем сюда же отнесли открепительные удостоверения, подтверждающие наличие этих драгметаллов, так и появились банкноты, которые также признавались исламом, но до 1971 года, пока США не приняли решение отменить действие «золотого стандарта», отвязав доллар от золотых запасов и фактически «развязав ему руки». Изменилось ли после этого отношение исламского мира к деньгам? Да, мусульманские богословы сказали, что банкноты — больше не деньги. Понадобилось десять лет, чтобы исламский мир вновь поверил бумажным деньгам, но с условием, что их эмиссию будут контролировать ЦБ каждой конкретной страны. Причем здесь биткоин? Дело в том, что пока ни один регулятор ни одной страны мира не признал биткоин платёжной единицей своей страны. Раз так, значит, это не деньги, а финансовая технология, и она не может существовать в мире исламских финансов.

Не продавать того, чего нет

Несмотря на все ограничения, условности и строгие каноны, исламские финансы — отрасль, быстро растущая не только на Востоке, но и на Западе.

Мировые финансовые институты не первый год постигают законы исламского финансового мира, его терминологию и механизмы. Один из важнейших — вынесение фетвы. Это богословско-правовое заключение — важная стадия заключения любых договоров. Она выносится автори-



тетными мусульманскими учеными-законодателями, обладающими общепризнанным авторитетом в мусульманском мире. Как это работает в исламском финансовом мире? Зачастую отдельно взятый финансовый продукт может быть производной от смешения различных технологий.

Проверка на «халяль»



**АРТУР
НУРМУХАМЕТОВ**

Координатор проекта
Sahih invest

“ В КЛАССИЧЕСКОМ
БАНКЕ КАЖДУЮ
СДЕЛКУ ИЗУЧАЕТ

КРЕДИТНЫЙ КОМИТЕТ, У
МУСУЛЬМАН ЕГО ФУНКЦИИ
ВЫПОЛНЯЕТ ШАРИАТСКИЙ
СОВЕТ. ВНУТРЕННИЕ
ШАРИАТСКИЕ ЭКСПЕРТЫ
ПРОВЕРЯЮТ И ВЕРИФИЦИРУЮТ

СДЕЛКУ. КРОМЕ ТОГО, ЕСТЬ ВНЕШНИЙ ШАРИАТСКИЙ
СОВЕТНИК — АУДИТОР ОТ ДУХОВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
МУСУЛЬМАН РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН. КРОМЕ ЭТОГО,
ФИНАНСОВЫЕ КОМПАНИИ ПРОВЕРЯЮТ НЕЗАВИСИМЫЕ
ЭКСПЕРТИЗЫ, ЗА НИМИ ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ВЕРДИКТ,
СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ СДЕЛКА НОРМАМ ИСЛАМА».



Автор фото: Кирилл Калининков, фотохолдинг «РИА Новости»

Такой порядок действий граничит с еще одним религиозным понятием мусульман. Постичь его глубинную суть непосвященному сложно, но его роль в мире исламских финансов велика. «Тальфик» — это соединение противоположных и противоречивых норм, оно в исламе недопустимо, поскольку может вести к негативным последствиям, главное из которых — нарушение законов ислама. Хазрат Нургалеев поясняет, что смешение технологий и продуктов как раз к этому может привести, чем оно и опасно. Чтобы избежать подобных последствий, нужна фетва, то есть экспертиза, которую прово-

дят авторитетные богословы, способные оценить, является ли договор, финтехнология тем самым результатом смешения, который не соответствует законам исламской религии.

Вердикты тех, кто выносит фетву, основаны на изречениях пророка Мухаммеда. Он назвал 70 видов деятельности, которую мусульмане обязаны признавать ростовщичеством, а оно в исламе строго запрещено. «Изучая их, мы можем ответить на вопрос, допустима ли рассрочка, открытие счета в традиционном коммерческом банке, страхование и ипотека, — поясняет Рустем Нургалеев. — Начисление процента

ЧРЕЗМЕРНЫЙ РИСК (МАЙСИР) ШАРИАТ ЗАПРЕЩАЕТ, КАК И РОСТОВЩИЧЕСТВО И ССУДНЫЙ ПРОЦЕНТ (РИБА), ТО ЕСТЬ ЛЮБУЮ ОБУСЛОВЛЕННУЮ И ЗАФИКСИРОВАННУЮ В ТОЧНЫХ ЦИФРАХ НАДБАВКУ ИНВЕСТОРА, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ (ГАРАР), А ТАКЖЕ ИНВЕСТИЦИИ И ОПЕРАЦИИ В ЗАПРЕТНЫХ ОБЛАСТЯХ, В ИХ ЧИСЛЕ, НАПРИМЕР, ТОРГОВЛЯ И ПРОИЗВОДСТВО АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ, ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ, СВИНИНЫ



на банковский депозит разрешено, но это аномальная фетва (аномальная — значит исключение из правил, — прим. ред.), поскольку пророк Мухаммед велит мусульманам «не продавать того, чего у тебя нет». По этой же причине запрещены фьючерсы и многие другие способы заработка».

Инфраструктура для старта

Необходимым условием для работы на новых рынках для исламских инвесторов является наличие в стране законодательной, регуляторной, организационной и налоговой инфраструктуры, а также системы защиты иностранных инвесторов. Эту ключевую задачу России предстоит решить как можно быстрее.

Первым шагом к созданию базы для старта стало принятие в первом чтении законопроекта о проведении эксперимента по организации партнерского финансирования в четырех российских регионах: Дагестане, Чечне, Башкирии и Татарстане. Его запустили с февраля. Уже понятно, что законопроект требует серьезной доработки. На наш вопрос о перспективах закона ученый секретарь Совета улемов Духовного управления мусульман Республики Татарстан Рустем Нургалеев сообщил, что документ готов ко второму чтению, есть надежда, что итоговый документ будет принят уже летом. «Вы же понимаете, это «первый блин», и, чтобы он не был комом, его просто уменьшили, — пояснил эксперт в интервью ФБЖ. — На старте у участников эксперимента было желание с порога реализовать сразу много продуктов, решить много проблем, но в итоге решили пойти иным путём, добавлять то, что доказало свою целесообразность на практике».

Многие исламские компании более десяти лет работают на финансовых рынках разных стран даже там, где нет специальной законодательной базы, но ее наличие позволяет привлечь больше восточных инвесторов. В том, что Россия и ислам-

В приоритете не выгода, а безопасность



**РУСТЕМ ХАЗРАТ
НУРГАЛЕЕВ**

Ученый секретарь Совета
улемов Духовного
управления мусульман
Республики Татарстан

**“ ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ
В ЦЕЛОМ НА ВСЮ
ИСЛАМСКУЮ
ФИНАНСОВУЮ СИСТЕМУ, ОНА
ДОСТАТОЧНО МЕДЛИТЕЛЬНАЯ И
НЕПОВОРОТЛИВАЯ, И В ЭТОМ НЕТ
НИЧЕГО ПЛОХОГО. НО ОНА БОЛЕЕ
СТАБИЛЬНАЯ И БЕЗОПАСНАЯ: В
МИРЕ ТАК НЕ БЫВАЕТ, ЧТОБЫ
И БЫСТРО, И ЭФФЕКТИВНО,
И ВЫГОДНО, И БЕЗОПАСНО. МУСУЛЬМАНЕ ВЕРУЮТ,
ЧТО МИР, СОЗДАННЫЙ ТВОРЦОМ, СПРАВЕДЛИВ, С
ЭТИМ НУЖНО СЧИТАТЬСЯ. ВОЗМОЖНО, ИСЛАМСКАЯ
ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА НЕ БУДЕТ ТАКОЙ ПРИБЫЛЬНОЙ,
НО ОНА БУДЕТ СТАБИЛЬНОЙ И БЕЗОПАСНОЙ».**

ский мир одинаково заинтересованы в партнерстве в финансовой сфере, никто из участников форума «Россия – Исламский мир: KazanForum» не сомневается. В России проживают свыше 25 млн мусульман, а в мире они составляют четверть всего населения. При этом компаний финансовой отрасли, которые соответствуют «shari'a compliance» и могут представлять их интересы в разных странах мира, не более 1 %. Дисбаланс возможно устранить при помощи законодательной базы. И сегодня российское правительство и бизнес своими активными действиями подтверждают стремление создать в РФ инфраструктуру, которая поможет внедрению исламского банкинга.

ФБЖ

Цифровизация без акцента:

промсектор учится жить без иностранного софта. Что предложат свои?

365 технологий, направлений, задач индустриального программного обеспечения имеют критическую зависимость от иностранных решений. Почти у 80% зарубежного ПО, востребованного в отечественной промышленности, есть российские аналоги. По трети позиций представлены два и более российских продукта. Не менее половины всех российских решений имеют средний и выше уровень зрелости. Анализ существующего ландшафта промышленного ПО проводился на базе 32 индустриальных центров компетенций (ИЦК). Они были созданы в 2022 году для проработки существующего ландшафта промышленного софта и перехода на отечественные технические решения в ключевых отраслях промышленности.

Эксперты ведущей отраслевой практической конференции «Эффективное производство 4.0» (организована ГК «Цифра») оценивают текущую ситуацию в отечественной промышленности как крайне напряженную.

Созрел ли рынок?

По данным, озвученным на пленарной сессии, только четверть IT-решений на российских предприятиях являются отечественными разработками, 75% — западные софты. Между тем правительство ставит задачу: к 2025 году вся критически важная инфраструктура в РФ должна целиком перейти на отечественное ПО. Возможно

ли успеть к сроку при существующих вводных? Задача явно не из легких, открыто заявляют участники конференции, несмотря на то, что государство выделяет большие средства.

Чтобы их расходование стало эффективным, и были созданы те самые

Индустриальные центры компетенций, внутри которых объединили промышленность и IT-сообщество, чтобы вместе они могли определить ключевые задачи и начать импортозамещение софта для промышленности. Из 335 проектов семь — для нужд машиностроения. Общий бюджет их реализации должен составить более 50 млрд руб. Российские разработчики промышленного софта и мечтать о таком не могли, но сроки сжатые — не более трех лет на реализацию проекта. Насколько

80%

ИНОСТРАННОГО ПО

имеют замену в России, но есть проблема с их адаптацией. В том же машиностроении практически весь софт нуждается в доработке, поскольку функционально не вполне соответствует задаче.



Практическая п

отрасль готова ответить на эти вызовы? Да, у 80% иностранного ПО есть замена в России, вот только существует проблема с их адаптацией. В том же машиностроении практически весь софт нуждается в доработке, поскольку функционально не вполне соответствует задаче.

Пролетая над бездной

Промышленный сектор РФ живет в этих заданных обстоятельствах не первый год. С проблемой хорошо знакомы предприятия той самой критически важной инфраструктуры — тот же «Трансмашхолдинг». Здесь давно замещают импорт сами и даже ведут разработку IT-продуктов собственными силами. У «своих» есть более глубокое понимание задачи, поскольку они ближе к производству, но ориентироваться все-таки приходится на внешний рынок, признается Сергей Кропачев, руководитель направления бизнес-анализа по производственным активам ООО «ТМХ-Технологии» (ГК «Трансмашхолдинг»): «Мы всегда взвешиваем свои возможности и то, что может внешний рынок. Если видим, что есть готовое и эффективное решение, берем его с рынка, если степень доработки велика, делаем сами».

У каждого предприятия свой путь цифровизации. Зачастую решения принимаются под воздействием внешних факторов, а не корпора-

ПОЗИТИВ В ТОМ, ГОВОРЯТ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ИТ-БИЗНЕСА, ЧТО ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ТЕСНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА С ИНОСТРАННЫМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ СОФТА ПРОМЫШЛЕННИКИ ПОДНАТОРЕЛИ, СТАЛИ БОЛЕЕ ГРАМОТНЫМИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ И ДОРАБОТКИ ИТ-ТЕХНОЛОГИЙ. СЕГОДНЯ ОНИ ЗАДАЮТ БОЛЬШЕ ВОПРОСОВ О ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ, ИМ НЕ НУЖНЫ «КОСТЫЛИ», ОНИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ДОЗРЕЛИ ДО ЗАМЕНЫ ИМПОРТНОГО ПО

тивных стратегий. Концерн «Уралвагонзавод» оказался под санкциями еще в их первую волну — в 2014-ом, тогда для него и началось импортозамещение софта. Так что к 2022-ому холдинг подошел подготовленным. В условиях более агрессивной санкционной политики оставалось лишь активизировать процессы.

В «ОДК-Сатурн» задолго до известных событий отказались от покупки софта по подписке. «Когда иностранцы «обрубили канаты», на предприятии не осталось никакого критически важного софта от них», — рассказывает Евгений Алексеев, директор по информационным технологиям ПАО «ОДК-Сатурн». Техподдержку на сторону здесь тоже не отдавали, всегда держали свой фронт-офис для нужд пользователей — так и удалось избежать

высокой степени зависимости от импорта. Корпорация «ВСМПО-АВИСМА», по словам Валерия Дьяченко, директора по информационным технологиям, в соответствии с корпоративной стратегией начала перевод всех дочерних предприятий на российское ПО гораздо раньше марта 2022 г, поэтому санкционного обвала практически не почувствовала, а проекты по защите критической инфраструктуры здесь реализовывали исключительно на базе российского ПО.

Цифровизация по-честному

Так что можно смело утверждать: медленно, но неуклонно процесс притирки российских разработчиков и промышленников идет уже давно. Рост рынка отечественного промышленного ПО это подтверждает. Драйвером стали не только санкции. Долгие годы поиска оптимальной формы взаимодействия заказчика и исполнителя привели к повышению взаимной эмпатии. Промышленники смогли расширить зоны цифровизации и наконец почувствовали эффективность от ее внедрения.

Уже не первый год «Объединенная двигателестроительная корпорация» внедряет проекты по управлению жизненным циклом изделия и цепочкой поставок. Евгений Алексеев, директор по информационным технологиям ПАО «ОДК-Сатурн», отмечает, что все проекты, которые

50

МЛРД РУБЛЕЙ

должен составить объем инвестиций в разработку отечественного софта для нужд машиностроения.

прошли глубокие стадии отбора, стартовали, ни один не был отложен. К ПО от российских разработчиков еще есть вопросы, но в холдинге надеются, что в процессе внедрения «разрывы между требованиями и самим продуктом будут устранены». Проект действительно масштабный, затронет три предприятия холдинга. В результате

должна появиться система управления не только внутри каждого подразделения — все они должны стать частями единого целого, так удастся наладить управление потоками более эффективно. В дирекции по информационным технологиям «ОДК-Сатурн» решают еще несколько ключевых задач в сфере цифровизации. На следующем витке должны быть оцифрованы ежедневные данные о рабочих процессах — от этих базовых цифр зависит скорость выхода продукта на рынок. А далее холдинг планирует внедрение САМ-системы для станков с ЧПУ. По словам представителя компании, подобных отечественных решений много, но открытым остается вопрос их практического внедрения. Чтобы найти подходящий софт, «ОДК-Сатурн» активно «прочесывает» рынок и сотрудничает со стартапами, благодаря чему цифровизация производства идет практически по всем фронтам, где есть задел эффективности. Сейчас здесь «замахнулись», как выразился Евгений Алексеев, на построение системы бизнес-аналитики большого производственного участка,



хотят собирать данные не путем опроса лиц, принимающих решения, а «по-честному» перевести базовые параметры в цифру. Проект «Умный цех» позволит сделать процессы более управляемыми — сегодня на предприятии генерируется огромное количество различных отчетов, прочитать их все практически невозможно. Их перевод в цифровой формат упростит работу для всех, для этого создают интерфейс, понятный даже кладовщице. Благодаря внедрению у топ-менеджмента холдинга появится возможность принимать решения на основе одних и тех же данных. Можно будет видеть, как они влияют на состояние дел, и строить анализ. Проект реализуется полностью на отечественном ПО. Но уже на первом этапе в «ОДК-Сатурн» столкнулись с тем, что с такими объемами данных в России никто не работает — все придется делать с нуля. На предприятии настроены довести проект до финальной стадии, несмотря на сложности, поскольку к цифровизации здесь подходят по-честному, то есть не формально. Чтобы повысить качество изделий, номенклатура которых заметно расширилась за последние годы, реализуют проекты машинного зрения. Это помогает свести к минимуму роль человеческого фактора при визуальном контроле, а таких операций в машиностроении сотни. Облегчить труд человека поможет «честная» цифровизация внутреннего хозяйственного документооборота. Есть в этом польза не только для персонала, но и мощный запас для оптимизации.

Повышенные требования

Для АО «Концерн «Уралвагонзавод» цифровизация — стратегическая задача. Предприятие производит не только ж/д-технику. Сейчас его усилия во многом направлены на выполнение гособоронзаказа. В этом случае холдинг просто обязан следовать президентскому указу РФ №166 — к оборонному производству предъявляются повышенные требования по применению именно российского софта. Марьян Гончар, заместитель генерального директора, директор департамента информационных технологий и цифровой трансформации АО

Делать лучше



**СЕРГЕЙ
КУРАКСИН**

«Топ Системы»

“ Я ПРОТИВ
РЕИНЖИНИРИНГА,
НАДО СМОТРЕТЬ
НА ЗАПАДНОЕ ПО, НО ДЕЛАТЬ
ЛУЧШЕ, ИНАЧЕ МЫ ВСЕ ВРЕМЯ
БУДЕМ ОТСТАВАТЬ. ПРОСТО
ВОСПРОИЗВОДИТЬ НЕ ИМЕЕТ
НИКАКОГО СМЫСЛА».

«Концерн «Уралвагонзавод», отмечает: «Чтобы добиться 80% перехода на отечественный софт, нам необходимо менять не только базовое ПО, но много чего еще, вплоть до станков с ЧПУ. Для этих задач необходимо солидное финансирование». Концерн вполне может рассчитывать на господдержку в реализации данной задачи, и на предприятиях, входящих в его структуру, некоторые проекты запущены именно благодаря поддержке правительства. Например, создание цифрового двойника, который позволит проводить испытания в виртуальном пространстве, и виртуальный паспорт ж/д-техники. Решения будут доступны всей железнодорожной отрасли, и в кабине рассчитывают на мощный синергетический эффект от их внедрения.

Кроме того, фокус цифровой трансформации предприятия сосредоточен на этапах подготовки производственного цикла, снабжении цехов, постановке заданий для них, приоритет — именно в этих цепочках. На предприятии исходят из того, что обратного пути все равно нет и не будет, учитывая специфику его производства. Поэтому, неукоснительно следуя указу №166, здесь активно тестируют отечественное ПО. Сложностей пока много, признается Марьян Гончар, но эту дорогу придется осилить.

Слова напутствия

Многие решения российским разработчикам придется создавать с нуля, а для этого IT-отрасли нужны специалисты. Сами промышленники понимают, что никому не удастся быстро заскочить в поезд, который набрал полный ход. И сегодня вложения в разработку перспективных технологий — инвестиции в будущее, в результате сформируется новый рынок отечественного ПО.

Справедливо замечает Евгений Алексеев («ОДК-Сатурн»), в реализации проектов в области индустриального ПО, особенно применительно к объектам критически важной инфраструктуры, необходимо принимать во внимание не только зрелость решений и возможности разработчика. Нужен высокий уровень доверия, «на холодную» в длительных по реализации и стратегически важных проектах кооперировать сложно. Так что плотная интеграция производителей и айтишников — единственный путь.

Сергей Кропачев (ГК «Трансмашхолдинг») призывает разработчиков «больше общаться вживую, перестать изобретать велосипед, искать эффекты не на поверхности, не пытаться полностью копировать зарубежные решения».

Евгений Алексеев («ОДК-Сатурн») добавляет: «Мы хотим делиться сложностями, которых много. Чтобы преодолеть их, придется

соблюдать «особый режим труда и отдыха»: работать много, отдыхать мало».

Пожелание от оборонки высказывает Марьян Гончар («Уралвагонзавод»): «Разработчикам нужно поднажать, чтобы обеспечить наш ОПК необходимыми цифровыми инструментами».

Время повышать ставки

Сможет ли IT-сообщество реализовать запрос предприятий и государства на импортозамещение иностранных цифровых продуктов и решений? Почему производственники все еще не доверяют разработчикам? Удержат ли российские вендоры на своих плечах отрасль, лишившуюся интеллектуального ресурса иностранного происхождения? Не случится ли в отрасли технологическая деградация, ведь долгое время российские вендоры явно уступали иностранцам инициативу внедрения большей части передовых решений. Долгие годы российским IT-компаниям приходилось доказывать, что они тоже могут, и не хуже.

Генеральный директор «СИЭС Групп» Александр Воротников вспоминает, с чем приходилось иметь дело в досанкционном периоде: когда человек становится успешным, он хочет пользоваться только лучшим. Предприятия действовали по той же логике. Лидеры промышленности хотели пользоваться самыми передовыми решениями, а к российским разработчикам запрос был такой: «Мы приобрели некое ПО, оно вроде как-то работает, а нам надо, чтобы весь завод стал его применять, и чтобы это дало эффективность. Что вы нам можете предложить?» Потом наступил «период неверия»: зарубежные вендоры начали уходить, а их российские клиенты спрашивали, а когда они вернутся. Эта волна стала спадать лишь во второй половине 2022 года. Но позитив в том, говорят представители IT-бизнеса, что за последние годы тесного сотрудничества с иностранными производителями софта промышленники поднатерели, стали более грамот-

Оценить свои силы



СЕРГЕЙ КРОПАЧЕВ

Руководитель направления бизнес-анализа по производственным активам ООО «ТМХ-Технологии» (ГК «Трансмашхолдинг»)

**“ МЫ ВСЕГДА
ВЗВЕШИВАЕМ СВОИ
ВОЗМОЖНОСТИ И ТО,
ЧТО МОЖЕТ ВНЕШНИЙ РЫНОК.
ЕСЛИ ВИДИМ, ЧТО ЕСТЬ ГОТОВОЕ
И ЭФФЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ,
БЕРЕМ ЕГО С РЫНКА, ЕСЛИ
СТЕПЕНЬ ДОРАБОТКИ ВЕЛИКА,
ДЕЛАЕМ САМИ».**



У каждого предприятия свой путь цифровизации. Зачастую решения принимаются под воздействием внешних факторов, а не корпоративных стратегий. Концерн «Уралвагонзавод» оказался под санкциями еще в их первую волну, в 2014-ом, тогда для него и началось импортозамещение софта. Так что к 2022-ому холдинг подошел подготовленным. В условиях более агрессивной санкционной политики оставалось лишь активизировать процессы.

ными с точки зрения внедрения и доработки IT-технологий. Сегодня они задают больше вопросов о функциональности, им не нужны «костыли», они действительно дозрели до замены импортного ПО.

Вот оно — широко распахнутое окно возможностей для российских вендоров. Значит ли это, что им уже ничего и никому не нужно доказывать? Вряд ли. Пока приходится все так же прорываться сквозь облака недоверия, ломая матрицу потребления заказчика, который многие десятилетия жил с мыслью о том, что иностранное ПО лучше, и брал почти готовый продукт, который нуждался в несущественной доработке. Справедливости ради промышленники вспоминают и о трудностях взаимодействия с иностранными разработчиками, а их было достаточно. Никто не идеализирует это прошлое, но внедрять зарубежный софт было проще, хоть и дороже. Кстати, вопрос о ценовом паритете и тарификации российские айтишники активно обсуждают. Ситуация на рынке складывается в их пользу. Станут ли они пересматривать стоимость своих услуг и продуктов на фоне оскудевшего рынка?

Да, конечно, необходимо пересматривать ценовую политику, поскольку российская IT-отрасль недоинвестирована, считают одни. С введением санкций почти все подорожало, электромобиль «Москвич» стоит более трех миллионов рублей... Так почему бы не воспользоваться моментом и не начать отбивать

инвестиции? Еще до ухода иностранных игроков многие российские разработчики начали экспортировать свой индустриальный софт и изначально работали в концепции, что российское не должно стоить дешевле, потому что оно не хуже. Экспортные контракты, число которых росло, подтверждают, что такая концепция не просто имеет право на существование, но вполне обоснована.

Чего изволите?..

Ценовая политика во многом определяется уровнем сложности решения, а запросы и требования к функционалу индустриального софта только растут, не у всех, не сплошь и рядом, есть еще пул клиентов, которые решают превентивные задачи и внедряют ПО в бухгалтере, системе управления персоналом, кадровом учете и т. д.

Как говорит Антон Мальков, председатель совета директоров АО «Корпорация Галактика» (компания разрабатывает ERP-решения, в том числе системы управления производством, ремонтом оборудования), клиенты пока еще мало заказывают сложные системы производственной диспетчеризации, управления межзаводской кооперацией. Между тем в условиях санкций существенно возросла роль систем поддержки надежности оборудования, управления ремонтами. Сегодня для промышленников это одна из самых актуальных задач, и подобных запросов все больше. Вырос спрос и на EAM-продукты.

Промышленникам потребуется время, чтобы перейти на принципиально другую парадигму взаимоотношений с разработчиками индустриального ПО. Не каждый, кто встает на путь цифровизации производства, к этому готов. Покупая готовый софт, предприятия ориентировались на тот функционал, который в нем уже заложен, и адаптировали его под свои производственные задачи. Российские вендоры предлагают ставить лошадь вперед телеги: сначала продумывать объекты, задачи и цели цифровизации и под них разрабатывать решения. Пока еще промышленники думают так: одна головная боль сменилась на другую. Раньше им приходилось долго и не всегда успешно упрашивать зарубежных разработчиков и дорого им платить за адаптацию ПО под себя, а теперь им приходится глубоко погружаться и начинать сначала. Но именно такая цифровизация и дает максимальный

эффект, в том числе экономический. Но не каждый готов по достоинству оценить эту возможность создания точечного решения. Так что вместе с распахнувшимся окном возможностей российским вендорам стала доступна и другая опция — им предстоит развивать клиента, то есть действовать в логике Стива Джобса: клиент

никогда не знает, чего он хочет. Потребитель никогда не смог бы придумать iPhone. За него это сделали айтишники во главе с гением цифровых технологий Джобсом, но гениальность его продуктов в том, что их можно тиражировать, а значит, зарабатывать. Созданное под конкретное предприятие IT-решение не всегда можно сделать общедоступным, значит, заработать на нем получится лишь однажды. Унификация, создание коробочных продуктов, платформенных решений — еще одна задача, которую предстоит решать разработчикам софта. Чтобы ее реализовать, нужна аналитика: какие именно решения, продукты и технологии имеют относительно массовый спрос, какие из них могут продаваться на свободном рынке, а какие будут иметь режим ограниченного или эксклюзивного права пользования. Все это в конечном итоге и будет определять ценовую политику на рынке российское индустриального ПО.

Пора возвращать инвестиции

Большинство компаний-разработчиков софта для промышленности делают упор именно на то, что долгое время российские промышленники не желали инвестировать в цифровизацию, в инструменты для реализации цифровых проектов. Разработчики вкладывали свои. Сегодня, когда паритет изменился, они призывают заказчиков пересмотреть сам подход. Хотите максимально адаптированный, прогрессивный продукт в короткие сроки — вкладывайтесь. Возможно, тогда и цены повышать не придется. Пересматривая ценовую политику, разработчикам придется действовать крайне осторожно и принимать во внимание много факторов. Индустриальный директор «Яндекс.Облако» Павел Приедитис напоминает, что в текущем периоде разработчики борются за доверие пользователя. Генеральный директор АО «Аскон» Максим Богданов уверен, что цены на продукты, создаваемые в рамках особо значимых проектов, повышать нельзя, поскольку их мониторят в правительстве. Если что-то и можно себе позволить, то исключительно с поправкой на инфляцию. Генеральный ди-

160

МЛРД РУБЛЕЙ

может составить российский рынок в сфере искусственного интеллекта к 2024 г. (аналитика исследовательской компании «Gartner»).



ректор «СИЭС Групп» Александр Воротников предлагает ориентироваться на рынок. Его компания перешла к модели дистрибуции, в которой игнорировать мнение партнеров, продающих продукт компании, уже не получится. Их ответ на вопрос, нужно ли повышать цены, как правило, утвердительный.

Откуда деньги?

Повышение цен — лишь один из инструментов доинвестировать отрасль, но не самый популярный у заказчиков. Его применение кажется им не всегда оправданным и понятным. Разработчикам придется смириться с тем, что от них будут ждать железобетонного обоснования стоимости любого решения и проекта цифровизации. Российские вендоры утверждают, что, по их данным и опросам клиентов, если у предприятия был согласованный бюджет на цифровизацию, он никуда не делся только потому, что с рынка ушли иностранцы. Как говорит Максима Богданов (АО «Аскон»), промышленникам «больно и страшно перестраиваться на все российское, но саму необходимость цифровизации производства санкции не отменили».

Генеральный директор, соучредитель ООО «УльтимаТек» Павел Растопшин согласен с коллегой из «Аскон»: деньги в рынке остались, ведь платежи за поддержку западным вендорам были существенны. «Было бы классно, если бы эти бюджеты были потрачены на российских производителей, но это не всегда возможно. Те партнеры, которые продавали иностранное ПО в РФ как дилеры, не всегда хотят переориентироваться на работу с российскими разработчиками, процесс идет медленно и не без проблем», — добавляет Растопшин.

Существенная проблема кроется и в распределении статей расходов: одно дело — системные платежи на поддержание технологии и ее обновление, их можно закладывать в OPEX, так как это операционные расходы. Другое дело — реализация масштабных проектов оцифровки производственных процессов, создание софта с нуля, а это уже капитальные затраты, которые ложатся в CAPEX.

Заделы для развития

Пока заказчики все еще сомневаются, борются с собственным недоверием и перераспределяют статьи расходов, российские разработчики индустриального ПО ищут средства для развития, понимая, что второго такого шанса занять освободившиеся ниши и место в сердце клиента вряд ли дождутся.

Обидно, что они видят большой объем отложенного спроса, но удовлетворить его в моменте, а значит, заработать быстро, не могут по объективным причинам. В этих условиях Павел Растопшин («УльтимаТек») предлагает продавать сертификаты, за счет которых можно финансировать необходимые разработки. Максим Богданов (АО «Аскон») считает, что именно сейчас наступил самый удачный момент для освоения государственных денег, пусть они и «тяжелые». Чтобы их получить, необходимо исполнить целый список требований, но сейчас на это стоит соглашаться: «Единственный раз государство предложило деньги по той модели, о которой мы давно уже говорили: дайте деньги промышленности, пусть она проголосует рублем», — замечает Богданов.

Логика понятная: как бы ни были прекрасны субсидии, но многие сторонятся их брать — слишком сложный и громоздкий документооборот, много формальностей, подводных камней, но больше всего пугает отчетность и санкции за недостигнутый результат. Разработчики предпочитают окольный путь: государства целевым образом субсидирует промышленников, а те заказывают софт у российских вендоров. Подобная практика дает свои результаты. Во-первых, не все могут себе позволить цифровые продукты, и тогда субсидии от государства — это реальный шанс, так отрасль получит дополнительный спрос. Часть инвестиций IT-компаний получают опосредовано — через реализацию проектов, которые одобрены в рамках работы Индустриальных

1 из 3 —

СТОЛЬКО «ПИЛОТОВ»

в области машинного зрения переходят в промышленное внедрение (данные исследовательской компании «Gartner»).

центров компетенций (ИЦК). Бюджеты здесь заложены большие, но распределены они на приоритетные отрасли — всем не хватит. Государство профинансирует то, чего нет, в чем есть критическая необходимость; на остальное промышленникам придется самим искать средства.

Копировать или генерировать?

Клиентские деньги — лучшая инвестиция для IT-отрасли, соглашается большинство экспертов. А дальше встает другой вопрос: каким путем пойти, чтобы ускориться? Реинжиниринг, о котором говорят даже на правительственном уровне, — это выход? Александр Воротников («СИЭС Групп») отмечает: «Мы не готовы идти под флагом тотального реинжиниринга. Долгое время мы адаптировали западные решения к российским реалиям, чтобы

они соответствовали не только клиентской цели, но СНИПам и ГОСТам. Это сложный путь. У нас есть опыт работы по этой схеме, он стоил нам восьми лет жизни. Мы добились хорошего результата, но для этого нам пришлось выделить отдельную ко-

манду. Повторно на такой подвиг без сторонних инвестиций мы не готовы». Сергей Кураксин («Топ Системы») тоже против тотального повторения: «Я против реинжиниринга, надо смотреть на западное ПО, но делать лучше, иначе мы все время будем отставать. Просто воспроизводить не имеет никакого смысла».

Завышенные ожидания

Делать лучше будет непросто. За последние полтора года разработанные за рубежом цифровые технологии снова резко шагнули в будущее, которое пока непостижимо для большинства. Все происходящее вокруг нейронных сетей и других технологий на базе искусственного интеллекта порождает невероятный хайп в обществе и максимально поднимает планку для российских производителей любых цифровых технологий, в том числе индустриального ПО. Эксперты подтверждают: у бизнеса формируются завышенные ожидания и от возможностей разработчиков, и от пользы ИИ применительно к бизнесу. Сегодня количество запросов на внедрение машинного зрения стремительно растет. Аналитики Gartner посчитали, что целиком российский рынок в сфере искусственного интеллекта к 2024 году достигнет оборота в 160 млрд рублей. Руководитель развития проектов в области ИИ

Rubius tech (компания реализуют крупные IT-решения для промышленности) Богдан Хайбулин, говорит: «Сегодня бизнес видит в искусственном интеллекте панацею в решении многих проблем, пытается внедрять проекты с его участием, но не всегда отдает себе отчет в последующей эффективности». В итоге, по данным того же Gartner, только один из трех «пилотов» в области машинного зрения переходит в промышленное внедрение.

2–5 лет

СОСТАВЛЯЕТ

оптимальный период окупаемости от внедрения технологий искусственного интеллекта.



В поиске «единорога»

Между тем на ROI и конечные эффекты внедрения влияет масса факторов, которые нельзя не учитывать. Зачастую применение искусственного интеллекта и машинного зрения в бизнес-процессах ограничено наличием исходных данных. Эксперты в области искусственного интеллекта рекомендуют перед разработкой и внедрением собрать качественную аналитику — миновать этот этап будет стратегической ошибкой. Аналитика позволит выявить идеальный процесс для автоматизации. Богдан Хайбулин, эксперт в сфере разработки решений на основе ИИ, называет этот процесс «поиском единорога», у которого должны быть отличительные признаки. Процесс должен быть дорогой и критически важным для компании, тогда его оцифровка даст ощутимый экономический эффект. Он должен быть самостоятельным и самодостаточным, а его инфраструктура — готова к реализации, тогда не потребуется вкладывать дополнительные ресурсы. Важно не иметь завышенных ожиданий от проекта, даже все эти усилия не гарантируют успех на 100%.

Богдан Хайбулин еще раз напоминает: внедрение любых решений на основе высоких технологий необходимо начинать с анализа существующих данных, если их нет, никакое машинное обучение невозможно. Важно также их качество и объем. В среднем для внедрения необходима аналитика за полгода – год работы компании. Данные должны быть цифровыми, иначе их валидность, пригодность будет сомнительна. Оценка результата без метрик невозможна, их разработка — один из самых сложных этапов. Как измерить пользу от внедрения цифровых решений, какие данные заложить в метрику, чтобы получить достоверную оценку эффективности? Компания должна взять на себя этот фронт работ, ведь для решения подобных задач требуется глубинное знание процессов, но без расчета ROI любой, даже самый амбициозный и перспективный, на первый взгляд, проект,



СОЗДАННОЕ ПОД КОНКРЕТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ИТ-РЕШЕНИЕ НЕ ВСЕГДА МОЖНО СДЕЛАТЬ ОБЩЕДОСТУПНЫМ, ЗНАЧИТ, ЗАРАБОТАТЬ НА НЕМ ПОЛУЧИТСЯ ЛИШЬ ОДНАЖДЫ. УНИФИКАЦИЯ, СОЗДАНИЕ КОРОБОЧНЫХ ПРОДУКТОВ, ПЛАТФОРМЕННЫХ РЕШЕНИЙ — ЕЩЕ ОДНА ЗАДАЧА, КОТОРУЮ ПРЕДСТОИТ РЕШАТЬ РАЗРАБОТЧИКАМ СОФТА. ЧТОБЫ ЕЕ РЕАЛИЗОВАТЬ, НУЖНА АНАЛИТИКА: КАКИЕ ИМЕННО РЕШЕНИЯ, ПРОДУКТЫ И ТЕХНОЛОГИИ ИМЕЮТ ОТНОСИТЕЛЬНО МАССОВЫЙ СПРОС, КАКИЕ ИЗ НИХ МОГУТ ПРОДАВАТЬСЯ НА СВОБОДНОМ РЫНКЕ, А КАКИЕ БУДУТ ИМЕТЬ РЕЖИМ ОГРАНИЧЕННОГО ИЛИ ЭКСКЛЮЗИВНОГО ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

может не окупиться. Между тем оптимальный период окупаемости при внедрении технологий ИИ составляет от двух до пяти лет. Эффективность — и только она — должна являться конечной целью цифровизации. Не всегда промышленник видит, за счет чего ее можно добиться. Показать и доказать эту пользу могут разработчики, но такое партнерское взаимодействие потребует доверия и прямой заинтересованности заказчика. Без глубокого погружения в процессы компании цифровизация просто лишена всякого смысла, а создание индустриального ПО покажется марафонской дистанцией, пробежать которую до конца не каждому под силу.

ФБЖ

Промышленный ХОЛОД:

критически важный и такой зависимый

Индустрия холода — малопонятная, широко не известная, но системная и потому крайне важна для всех отраслей экономики. В официальной классификации, которую используют в правительстве, она состоит в разделе «Экологическая промышленность», а по факту внутри нее — производители промышленного и специального холодильного оборудования, криотехника, все для вентиляции и кондиционирования. У каждого из направлений сложная специфика, но в момент обрушения санкционного шторма все они плыли в одной лодке. Отверточное производство, низкий уровень локализации, высокая зависимость от импорта, проблемы с обслуживанием зарубежных средств производства. К чему приплыли спустя полтора года активного импортозамещения?

На самом деле, холодильная промышленность — это и про продуктовую безопасность страны, поскольку именно она производит оборудование для хранения и перевозки всех видов пищевой продукции. Это и про сложные технологические цепочки нефтегаза, металлургии, поскольку сюда же входит криогенное оборудование, а оно задействовано в сложных

производственных процессах во многих секторах. Техника низких температур — это базовый элемент десяти из 44 критических технологий, которые правительство внесло в список определяющих безопасность страны. При этом до введения санкций не менее 70% холодильной техники на российском рынке собирали из иностранных комплектующих. Не менее 20% занимал импорт готового оборудования, отечественная продукция составляла лишь 10% рынка. При этом сама отрасль неуклонно росла в объемах — в среднем на 15% в год, но все это время доля зарубежной холодильной продукции оставалась подавляющей. Прошли полтора года работы в условиях жесткого санкционного прессинга, и мы решили взять интервью у эксперта рынка холодильного оборудования, машиностроителя с многолетним стажем и председателя Правления главного отраслевого союза.



ЮРИЙ ДУБРОВИН

Председатель
Правления
Россоюзхолодпрома



Персона номера — Юрий Дубровин, который возглавляет Российский союз предприятий холодильной промышленности (сокращенно Россоюзхолодпром).

— Введите нас в курс дела: как санкции сказались на производителях промышленного холодильного оборудования?

— Полтора года под санкциями в очередной раз дали понять, что российский рынок имеет критическую зависимость от импортной продукции. Когда начались серьезные проблемы с поставками из Европы, часть продукции и комплектующих была оперативно заменена на продукцию из стран Азии. Сегодня бреши закрываются преимущественно за счет параллельного импорта, однако это временная мера, так как никто не может гарантировать стабильность импортных поставок в условиях растущего санкционного давления.

— Назовите проблемные места: где надо замещать импорт в первую очередь?

— Сердце холодильной системы — компрессор, в РФ их практически не производят, подобные проекты сейчас находятся на начальном этапе запуска. Создание современного компрессора с нуля требует значительных инженерных и финансовых вложений. Теплообменное оборудование: внутри страны начался серийный выпуск испарителей, конденсаторов, воздухоохладителей. За исключением оборудования специфического применения для особых условий эксплуатации в России производится широкая линейка хорошего качества. Контроллеры: достойное оборудование уже несколько лет делают внутри страны, а сейчас в условиях повышенного спроса готовятся к запуску дополнительные мощности. Думаю, они позволят закрыть по-

требности в контроллерах и датчиках в полном объеме. Также из компонентной базы для холодильного оборудования в России производят корпусные изделия (металл/полимеры), но не делают многие виды вентиляторов и компоненты для холодильной автоматики.

— Удалось ли производителям повысить уровень локализации производства?

— Уровень локализации по производству холодильной, особенно криогенной техники, в РФ за последние два года практически не изменился. Объективно говоря, на сегодняшний день он составляет в среднем не более 30%. В качестве одного из примеров приведу производство малотоннажных и среднетоннажных воздуходелительных установок (ВРУ). Эти установки позволяют получать из воздуха кислород, азот и аргон, которые необходимы для многих технологических процессов металлургии и химии. Особенно ВРУ важны для электросталеплавильного производства, где потребляется около 100 м³ газа на тонну выплавляемого металла. Российскому рынку нужна полноценная замена продукции, которую поставлял «Кислородмаш» (г. Одесса, Украина),

30%

СОСТАВЛЯЕТ

на сегодняшний день локализация в отрасли криогенного оборудования.

такое производство не только не локализовано в РФ, его просто нет. Между тем парк таких установок в стране насчитывает более 1500 единиц. Есть несколько вариантов решения: параллельный импорт (преимущественно из КНР), реинжиниринг, формирование СП с китайскими

производителями, разработка собственных технологических решений и др. В ВРУ ключевой компонент — криогенный модуль, при его производстве без высокого уровня кооперации с десятком различных предприятий не обойтись. Организовать на одном заводе полный цикл по изготовлению такой установки невозможно, поэтому при локализации даже сборочного производства ВРУ возникает необходимость наращивать мощности заводов-смежников (компрессоры, детандерные агрегаты, арматура всех типов, электрика, системы хранения и выдачи, изоляция, металлоконструкции и т. д.).

— Санкции стали толчком к развитию отрасли, есть ли заметный прогресс и движение в сторону расширения необходимой номенклатуры?

— Сегодня и непосредственно производители холодильных компонентов, и сборочные производства холодильных агрегатов перегружены заказами, поэтому большинство из них стараются найти ресурсы и расширяться. Зачастую, как и везде в промышленном секторе, собственных оборотных средств не хватает, а господдержка отраслевых производителей недостаточна. Сегодня в стране есть необходимая научная база, опыт, накопленный в советский период, есть и передовые разработки, которые не имеют аналогов. Это позволяет нам оптимистично смотреть в будущее, но без масштабной государственной поддержки и создания единого национального отраслевого оператора новые проекты в отрасли будет трудно





реализовать, в том числе по направлению компрессорного и холодильного оборудования, пластинчато-ребристых теплообменников из АМг-сплавов и т. д. Впрочем, сказать, что позитивных сдвигов в нашей отрасли нет, будет несправедливо. В РФ наконец-то началась разработка отечественной компонентной базы. Самый масштабный проект за последние десятилетия — создание импортозамещающей линейки фреоновых спиральных компрессоров, вентиляторов с внешним ротором и автономных холодильно-отопительных установок (реализует дивизион «Климатическое оборудование» группы компаний «Ключевые Системы и Компоненты»). Проект запустили при поддержке Фонда промышленности, займ составил более одного миллиарда рублей. Известно, что эта же компания прорабатывает возможность участия в совместном кооперационном проекте по организации массового производства холодильных компрессоров для систем кондиционирования воздуха автомобильного транспорта. Проект перспективный и интересный.

— *Когда речь идет о замещении импортных технологий и комплектующих, всегда возникает вопрос о том, какую его долю считать достаточной, необходимой, целесообразной. Как вы отвечаете на этот вопрос применительно к вашей отрасли?*

СЕГОДНЯ В СТРАНЕ ЕСТЬ НЕОБХОДИМАЯ НАУЧНАЯ БАЗА, ОПЫТ, НАКОПЛЕННЫЙ В СОВЕТСКИЙ ПЕРИОД, ЕСТЬ И ПЕРЕДОВЫЕ РАЗРАБОТКИ, КОТОРЫЕ НЕ ИМЕЮТ АНАЛОГОВ. ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ НАМ ОПТИМИСТИЧНО СМОТРЕТЬ В БУДУЩЕЕ, НО БЕЗ МАСШТАБНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ И СОЗДАНИЯ ЕДИНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ОТРАСЛЕВОГО ОПЕРАТОРА НОВЫЕ ПРОЕКТЫ В ОТРАСЛИ БУДЕТ ТРУДНО РЕАЛИЗОВАТЬ, В ТОМ ЧИСЛЕ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА КОМПРЕССОРНОГО И ХОЛОДИЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ, ПЛАСТИЧАТО-РЕБРИСТЫХ ТЕПЛООБМЕННИКОВ ИЗ АМГ-СПЛАВОВ И Т. Д.

— Вопрос непростой. При определении доли замещения следует учитывать стратегические цели страны, интересы отечественных производителей, а также экономическую эффективность. Важно достигнуть баланса между сокращением зависимости от импорта и обеспечением качественного и конкурентоспособного оборудования для российской промышленности. Критически важные технологии, например, влияющие на обеспечение продовольственной безопасности, следует локализовать на 100%. Все прочие допустимо локализовать частично, в том числе на базе кооперации с дружественными нам странами.

— *Что, на ваш взгляд, должно стать конечной целью процесса импортозамещения в отрасли?*

— Цель — достижение полной независимости от импорта путем развития производства качественного и конкурентоспособного отечественного оборудования. Это включает в себя создание и развитие мощной инженерной базы, научно-исследовательского потенциала и производственной инфраструктуры, способных обеспечить потребности российской промышленности в холодильных системах. Среди целей импортозамещения — не только создание условий для равной конкуренции отечественных производителей с мировыми лидерами, но и вы-

РОССИЙСКИМ РАЗРАБОТЧИКАМ ПРИДЕТСЯ РАССЧИТЫВАТЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА СОБСТВЕННУЮ НАУЧНУЮ БАЗУ, ХОРОШО, ЧТО ОНА СОХРАНИЛАСЬ В РЯДЕ ВУЗОВ. БЛАГОДАРЯ ЭТОМУ ЗАДЕЛУ И У ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ ЕСТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ, НО ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОРЫВА ТРЕБУЕТСЯ НЕЧТО БОЛЬШЕЕ, ЧЕМ МОЗГИ, НУЖНЫ РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ ПОДДЕРЖКИ, АКТИВНАЯ КООПЕРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ОТРАСЛИ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УНИВЕРСИТЕТАМИ И ЗАКАЗЧИКАМИ



ход на экспорт под брендом «Сделано в России».

— Стояла ли цель создавать собственное производство холодильного оборудования до санкций? Насколько активно отрасль двигалась в этом направлении до 2022 года?

— К моменту ужесточения санкционной политики в отношении РФ многие российские производители успели реализовать довольно крупные производственные проекты. Отчасти благодаря этому отрасль не рухнула. В качестве примера могу привести российский завод холодильного оборудования ООО «Элементум» (г. Псков). С 2016 г здесь выпускают холодильные агрегаты, теплообменное и торгово-холодильное оборудование — производство полного цикла с применением отечественных комплектующих. В текущих условиях санкций это позволяет заводу полностью заменять европейские аналоги конденсаторов, испарителей и воздухоохладителей, которые используются повсеместно, не только в промышленности.

Компания «Простор-Л» — производитель холодильной и климатической техники для спортивных ледовых арен. Они начали процесс замены импортных комплектующих ещё до 2022, но с вводом новых санкций ускорились: расширили производственные мощности, закупили металлообрабатывающие станки с ЧПУ, разработали конструкторскую документацию на новые образцы, заказали формы и фильеры для комплектующих, которые ранее закупали за рубежом. Наличие собственных фильер позволяет заказывать те же комплектующие на российских предприятиях.

Вместе с рядом профильных предприятий Россоюзхолодпром реализует задачи по замещению импорта начиная с 2017 года. Под эгидой Минпромторга мы разрабатывали «дорожные карты» приоритетных проектов в индустрии. В них указали конкретных российских производителей



и научные центры, способные участвовать в создании НИОКР. Также мы просчитали объем финансирования, необходимый для реализации проектов. Параллельно с дорожными картами Союз подготовил более десятка законодательных инициатив, направленных на укрепление технологического суверенитета в отрасли. Собранные нами аналитика стала основой для Плана мероприятий по импортозамещению в сфере экологического машиностроения РФ (в соответствии с классификацией правительства в него также входит индустрия промышленного холода). Сейчас мы собираем предложения для новой редакции Плана сроком действия до 2024 года, актуализируем информацию, поскольку ситуация в стране, в отрасли кардинально изменилась, как и задачи в замещении иностранных технологий и оборудования.

— Насколько охотно предприятия отрасли идут на НИОКР? Возможно, ждут поддержки извне? Или есть среди них те, кто активно инвестирует в наукоемкие технологии?

— Холодильная отрасль — наукоемкая, технологии в ней определяют многое, и, прежде всего, конкурентоспособность конечного продукта. Уровень западных тех-

ВАЖНО ДОСТИГНУТЬ БАЛАНСА МЕЖДУ СОКРАЩЕНИЕМ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИМПОРТА И ОБЕСПЕЧЕНИЕМ КАЧЕСТВЕННОГО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, НАПРИМЕР, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, СЛЕДУЕТ ЛОКАЛИЗОВАТЬ НА 100%. ВСЕ ПРОЧИЕ ДОПУСТИМО ЛОКАЛИЗОВАТЬ ЧАСТИЧНО, В ТОМ ЧИСЛЕ НА БАЗЕ КООПЕРАЦИИ С ДРУЖЕСТВЕННЫМИ НАМ СТРАНАМИ.

нологических решений в индустрии очень высок. Их научно-производственный и конструкторский потенциал опережает в развитии наш на 20–25 лет. В РФ утрачена некогда мощная инфраструктура отраслевых НИИ и КБ, и все же в стране есть ресурсы и возможности, которые помогут не только сократить это досадное отставание, но и опередить иностранных конкурентов. Задача по развитию собственных уникальных технологий должна стать приоритетной на государственном уровне, тогда есть шанс запустить процесс. Пока же отрасль двигают вперед энтузиасты.

— Вы машиностроитель со стажем. Мы спросили вас о технологиях, а как обстоят дела со средствами производства — оснащением тех мощностей, на которых делают оборудование? Ведь навер-

няка и здесь были импортные станки, линии целиком. Стало ли это проблемой после февраля 2022-го?

— Основные трудности со станочным оснащением у нас еще впереди, пока не исчерпан ресурс. Выпуск средств производства — по-прежнему «больная» тема для большинства промышленников. В этом есть одна из причин, почему в РФ так активно развивалось отверточное производство во всех отраслях, мы не исключение.

— Кто сегодня доминирует на мировом рынке холодильного оборудования?

— Крупнейший производитель холодильного, криогенного и климатического оборудования — Китай. Далее следуют США, Дания, Япония, Германия, Италия и Турция.

— Нет ли у вас опасений, что азиатские производители перехватят инициативу у российских разработчиков и займут освободившиеся ниши российского рынка?

— Значительное влияние на технологическое развитие в холодильной отрасли оказывают китайские компании. В КНР это очень развитый производственный сегмент. Азиатские производители активно инвестируют в разработки, поэтому вышли на самый высокий уровень развития соб-

ственного технологического и промышленного комплекса, вплоть до участия в космических и оборонных национальных программах. А ведь было время, когда они, не стесняясь, заимствовали лучшие достижения советских инженеров и делали это без оглядки на права, на интеллектуальную собственность. Что мы видим сегодня: тот же Китай не торопится делиться с Россией своими научно-производственными достижениями (к тому же в области криогенных технологий они связаны определенными соглашениями с западными лицензиарами). Российским разработчикам придется рассчитывать исключительно на собственную научную базу, хорошо, что она сохранилась в ряде вузов. Благодаря этому заделу и у отечественных компаний есть определенные достижения, но для технологического прорыва требуется нечто большее, чем мозги, нужны различные виды поддержки, активная кооперация участников отрасли, взаимодействие с университетами и заказчиками.

— Какие из мер господдержки наиболее востребованы участниками рынка?

— Льготные кредиты, субсидии, гранты, налоговые преференции — любая форма поддержки нужна и поможет стимулировать собственное производство оборудования. Но нельзя ограничиваться только



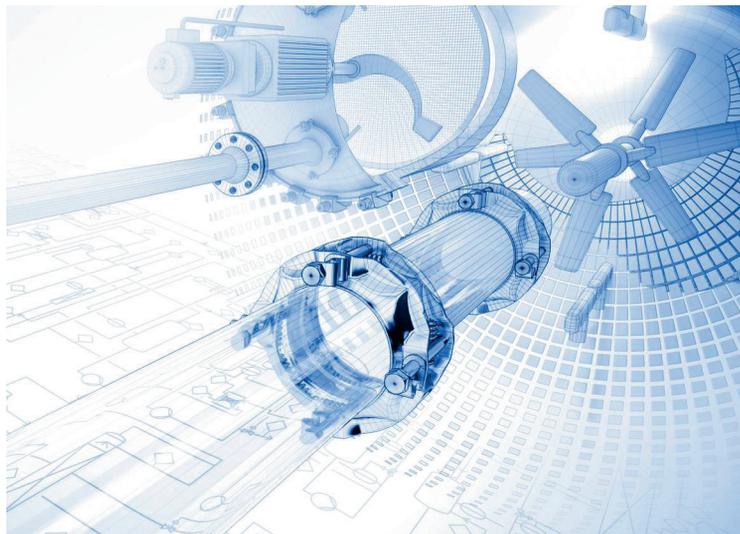
этим. Так как отрасль наукоемкая, ее участникам важна научно-техническая поддержка: доступ к научным исследованиям, технической экспертизе. Про значимость развития крупных федеральных образовательных проектов я уже говорил ранее.

— Чтобы претендовать на господдержку, производителям необходимо подтвердить российское происхождение продукции. Как говорят участники рынка, это та еще задача. Является ли процедура барьером для развития, особенно для субъектов МСП?

— Чтобы пройти регистрацию, необходимо соответствовать многим критериям: процент отечественного содержания, место производства и обработки, используемые компоненты и материалы и другие факторы. Сам процесс довольно длительный, документооборот большой. Дополнительные ресурсы и время потребуются на проверку соответствия продукции установленным критериям и требованиям. Сложность процедуры в какой-то степени обоснована, ведь это мера защиты интересов российских производителей, контроль качества, что важно для конечного потребителя, и барьер для поступления контрафакта в страну. На мой взгляд, здесь надо найти баланс. Реестр дает ряд преимуществ, не только доступ к инструментам господдержки, нахождение в нем облегчает ряд административных процедур, в том числе получение разрешений и лицензий. Регистрация в Реестре — подтверждение статуса и надежности предприятия, а это повышает индекс доверия со стороны клиентов, партнеров и инвесторов.

— Насколько активно инвесторы заходят в отрасль?

— Инвесторы идут в отрасль неохотно, несмотря на то, что по ряду направлений можно получить высокую доходность. Например, в сегменте криогенного обо-



В РФ УТРАЧЕНА НЕКОГДА МОЩНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ОТРАСЛЕВЫХ НИИ И КБ, И ВСЕ ЖЕ В СТРАНЕ ЕСТЬ РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ НЕ ТОЛЬКО СОКРАТИТЬ ЭТО ДОСАДНОЕ ОТСТАВАНИЕ, НО И ОПЕРЕДИТЬ ИНОСТРАННЫХ КОНКУРЕНТОВ. ЗАДАЧА ПО РАЗВИТИЮ СОБСТВЕННЫХ УНИКАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДОЛЖНА СТАТЬ ПРИОРИТЕТНОЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ, ТОГДА ЕСТЬ ШАНС ЗАПУСТИТЬ ПРОЦЕСС. ПОКА ЖЕ ОТРАСЛЬ ДВИГАЮТ ВПЕРЕД ЭНТУЗИАСТЫ

рудования это вполне возможно, в том числе за счет развития on-site-проектов. Подобная практика активно развивается за рубежом последние несколько десятилетий, их опыт позволял им доминировать и на российском рынке, что отпугивало инвесторов. Сегодня путь свободен, и некоторые отечественные компании успешно идут по этому пути. В целом же, сегодня самое время говорить о том, что возрождение отечественной холодильной промышленности возможно исключительно с опорой на собственные силы и невозможно без разумного использования мирового опыта.

ФБЖ

Для смелых и отчаянных:

что происходит с российским лекарственным экспортом, и какие у него перспективы

Совершенно определено: российская фармацевтическая промышленность находится, возможно, в наилучшем положении за всю свою историю. Федеральные госпрограммы «Фарма-2020» и «Фарма-2030» определили современные векторы развития отрасли и позволили отечественному производству выйти на новый уровень. Тем не менее масштабы экспорта российских препаратов по-прежнему остаются сравнительно скромными, а потому говорить о мировой экспансии наших препаратов еще рано. Разбираемся, что мешает российской фарме экспортировать больше, и где искать потенциал для роста.

В 2022 году объем фармацевтического экспорта России составил 1,3 млрд долларов — в 2021 году было в два раза больше, а вот импорт превысил экспорт практически в семь раз. 1,3 млрд и даже 2,7 — это совсем небольшая доля мирового рынка лекарств. Для сравнения возьмем аналогичные показатели Германии: в 2022 году эта страна экспортировала фармпродукции на 126 млрд долларов. О чем сигнализирует небольшая доля экспорта российской фармацевтической продукции? Причина точно не в качестве, которое не может выдержать конкуренции с другими мировыми производителями.



**АНЖЕЛИКА
ЗМИЕВА**

Директор по корпоративным коммуникациям и внешним связям фармацевтической компании «ОнкоТаргет»

Отголоски советского прошлого

В поисках причин заглянем в историю фармацевтической промышленности России. В годы холодной войны экономическую политику стран социалистического блока и их

торговые связи курировал Совет экономической взаимопомощи (СЭВ). Он проводил политику, при которой многие наукоемкие производства больше развивались в таких странах Восточной Европы, как Венгрия, Польша, ГДР, Чехословакия, Болгария. СССР была отведена роль «донора» — производителя и поставщика фармацевтических субстанций для всего соцблока. Когда Советский Союз распался, оказалось, что на его бывшей территории практически нет заводов, способных производить многие группы препаратов. При этом спрос на субстанции со стороны Восточной Европы резко упал. Отечественная фармацевтическая промышленность оказалась в нокауте. Пустующий рынок страны стал лакомым куском для иностранного бизнеса — западных фармгигантов и индийских производителей.

Даже в этих условиях российская фармацевтика смогла выжить. Большим подспорьем для этого послужило принятие государственной программы «Фарма-2020», по итогам работы которой объем производства вырос в четыре раза, а доля российской продукции составила



67,7% в упаковках и 44,5% в стоимостном объеме. Сейчас готовится к принятию программа «Фарма-2030», ключевой целью которой будет двукратное увеличение производства к 2030 году.

Молодо-зелено

История крупнейших западных фармкомпаний насчитывает сто и более лет, а многие российские даже не достигли «совершеннолетия». Десятилетиями европейские и американские коллеги стабильно развивали бизнес, наращивали компетенции и, что самое главное, нарабатывали экспертизу. Известное имя и вековой опыт в самых разных странах дают им большое преимущество при выходе на новые рынки.

С другой стороны, есть индийская фармпромышленность, которая за 50 лет существования сумела найти свою нишу в производстве недорогих дженериков (легальных копий препаратов других компаний, выпускаемых после истечения срока патентов оригинала) и заняла весомое место на мировом рынке.

Так что любая российская фармацевтическая компания, желающая выйти на новые рынки, столкнется с сильнейшей конкуренцией. Но и российским компаниям есть что предложить миру, и они нащупывают свою нишу. Если говорить о производстве оригинальных препаратов, пока мы находимся в

НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ ОСНОВНОЙ ТОЧКОЙ ВЫХОДА НА ЭКСПОРТ ДЛЯ ЛЮБОЙ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ СТРАНЫ ЕАЭС — РЫНОК С НАСЕЛЕНИЕМ В 40 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК, ДИНАМИЧНЫЙ И БУРНО РАСТУЩИЙ, ОБЛАДАЮЩИЙ БОЛЬШИМ ПОТЕНЦИАЛОМ. НО ОСОБУЮ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ФАРМИНДУСТРИИ ОН ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЕЩЕ И ПО ДРУГОЙ, ВАЖНЕЙШЕЙ ПРИЧИНЕ: В РЕГУЛЯТОРНЫХ КОРИДОРАХ СТРАН ЕАЭС ГОРИТ ЗЕЛЕНЬ СВЕТА

положении догоняющих по отношению к западным коллегам, а перебить цену индийских препаратов нам не под силу. Преимуществом большинства российских компаний может стать то, что они оснащали свои производства относительно недавно, значит, обладают современным оборудованием, у них внедрены стандарты GMP, так называемая надлежащая производственная практика. Она формирует требования к производству, в том числе к качеству, персоналу, помещениям и оборудованию, документации и т. д. При этом стоит отметить, что регуляторные правила в РФ установлены на высо-

\$1,6

ТРЛН ДОЛЛАРОВ

может составить объем мирового фармацевтического рынка к 2030 году, то есть за десять лет он вырастет более чем на 50%.

ком уровне, что гарантирует определенное качество продукции. Чтобы нащупать свою нишу и успешно конкурировать с западно-европейскими и восточными коллегами по фарминдустрии, необходимо найти разумное соотношение между качеством и ценой.

Регуляторная стена

Пока можно констатировать, что у российских фармацевтических компаний небольшой опыт работы на внешних рынках, если не считать стран ближнего зарубежья. Наладить поставки фармпрепаратов на международные рынки гораздо сложнее, чем любой другой продукции. В первую очередь, это связано с регуляторикой: в каждой стране действуют свои требования и критерии к лекарственным препаратам, тонкости и нюансы регулирования и оборота становятся ключевым барьером. Многие страны требуют от фармпроизводителей проводить клинические испытания на месте, а это значительно затягивает процесс получения необходимых разрешений и требует значительных финансовых вложений, окупаемость которых не гарантирована. Поэтому российские фармпроизводители начинают с экспорта в те страны, где условия работы понятны и прозрачны, экспертиза хорошо налажена, а регулятор настроен на взаимодействие. В противном случае можно биться о регуляторную стену довольно долго, потратить ресурсы и время, но не пройти этот барьер.

Но бывает и так, что руководство страны может пойти навстречу и оказать поддержку,

если получит выгодное предложение, или в определенном препарате есть острая необходимость. Примером тому может служить продвижение по миру российской вакцины от коронавируса.

Если внутри конкретной страны нет сформированной потребности или заинтересованности в фармпродукте, преодолеть регуляторные барьеры будет сложно. Чтобы провести такую работу, компании-новичку потребуются специалисты, инвестиции и время. Это большой, отдельный фронт работ, малоизученный для многих российских фармацевтических компаний. Поэтому многие из них выбирают более простой и понятный путь — удовлетворять локальный спрос. Пока растет и развивается внутренний рынок, отечественная фарма не торопится покорять далекие берега. Сформировавшееся понимание потребностей и предпочтений российских пациентов позволяет ей строить планы развития, а поскольку в фарме инвестиции всегда длинные, это важный аспект. Кстати сказать, по этой матрице действует большинство китайских фармпроизводителей. В первой сотне негласного рейтинга мировых фармлидеров по объему производства порядка 20 позиций займут именно китайцы. Однако размер экспорта готовых препаратов из КНР сравнительно невелик. Если вы заглянете в свою домашнюю аптечку, скорее всего, найдете там препараты российского, индийского и европейского производства, а вот вероятность обнаружить там лекарства китайского производства низкая.

ИСТОРИЯ КРУПНЕЙШИХ ЗАПАДНЫХ ФАРМКОМПАНИЙ НАСЧИТЫВАЕТ СТО И БОЛЕЕ ЛЕТ, А МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ ДАЖЕ НЕ ДОСТИГЛИ «СОВЕРШЕННОЛЕТИЯ». ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ ЕВРОПЕЙСКИЕ И АМЕРИКАНСКИЕ КОЛЛЕГИ СТАБИЛЬНО РАЗВИВАЛИ БИЗНЕС, НАРАЩИВАЛИ КОМПЕТЕНЦИИ И, ЧТО САМОЕ ГЛАВНОЕ, НАРАБАТЫВАЛИ ЭКСПЕРТИЗУ. ИЗВЕСТНОЕ ИМЯ И ВЕКОВОЙ ОПЫТ В САМЫХ РАЗНЫХ СТРАНАХ ДАЮТ ИМ БОЛЬШОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРИ ВЫХОДЕ НА НОВЫЕ РЫНКИ



Все потому, что в Поднебесной сосредоточены на потребностях внутреннего рынка, который постоянно растет, и отнюдь не за счет численности населения. В последние годы китайцы все больше отходят от традиций народной медицины и предпочитают лечиться лекарствами промышленного производства.

С легким стартом!

На текущий момент основной точкой выхода на экспорт для любой российской фармкомпании являются страны ЕАЭС. Это рынок с населением 40 млн человек, динамичный и бурно растущий, обладающий большим потенциалом. По некоторым данным, на страны ЕАЭС уже сейчас приходится 39% лекарственного экспорта России (в денежном объеме). Особую ценность для российских компаний фарминдустрии он представляет еще и потому, что в регуляторных коридорах стран ЕАЭС горит зеленый свет — система во многих аспектах синхронизирована с российской. Правила регистрации прозрачны, нет проблем с таможенным оформлением и логистикой, и это делает ЕАЭС идеальной стартовой точкой для российского фармэкспорта. Сегодня многие российские фармкомпании сосредоточили свои усилия именно там. Комфортные условия регулирования не только упрощают вход, сокращают время, но и позволяют оптимизировать затраты, а накопленный опыт можно экстраполировать на страны СНГ. Впрочем, на любом зарубежном рынке есть своя конъюнктура, структура спроса, и это нельзя не



Российские фармпроизводители начинают с экспорта в те страны, где условия работы понятны и прозрачны, экспертиза хорошо налажена, а регулятор настроен на взаимодействие. В противном случае можно биться о регуляторную стену довольно долго, потратить ресурсы и время, но не пройти этот барьер. Но бывает и так, что руководство страны может пойти навстречу и оказать поддержку, если получит выгодное предложение, или в определенном препарате есть острая необходимость.

учитывать. Даже в дружественной и относительно понятной системе координат нужно уметь ориентироваться, чтобы предложить конкурентоспособный продукт. Конечно, среди отечественных компаний есть драйверы, которые, несмотря на внешнюю конъюнктуру и все сложности, пытаются освоить рынки не только ближнего, но и дальнего зарубежья, но пока таких единицы, а объемы их экспорта невелики.



\$1,3

МЛРД ДОЛЛАРОВ

составил объем фармацевтического экспорта России в 2022 году. За тот же период Германия поставила на мировой фармрынок своей продукции на 126 млрд долларов.

Точки роста, нюансы и конъюнктура

Экспортное направление в российской фарминдустрии неизбежно будет расти. По некоторым прогнозам, к 2030 году объем мирового фармацевтического рынка составит 1,6 трлн долларов, то есть за десять лет он вырастет более чем на 50%. Такой потенциал грех не использовать, важно лишь учитывать несколько существенных нюансов.

В первую очередь, это, конечно, геополитический фактор, который пока блокирует для российских производителей рынки Европы и США. При сегодняшнем качестве отношений РФ с недружественными странами вряд ли можно надеяться, что российским фармкомпаниям удастся миновать затруднения во взаимодействии с местными регуляторами.

И все же по ряду направлений фармэкспорта из РФ проглядываются вполне осязаемые перспективы. Хорошим экспортным потенциалом обладают высококачественные дженерики и биосимиляры (биоаналоги). Их использование позволяет снизить финансовую нагрузку на конечного потребителя (пациента или государство), что может быть особенно акту-

ально для развивающихся стран. В случае с биосимилярами гораздо проще обстоят дела с регистрацией прав интеллектуальной собственности, что упрощает их вывод на новые рынки. Например, сравнительно недавно в России впервые был выпущен в гражданский оборот полностью российский препарат, спасающий жизнь при случаях злокачественной гипертермии. Потребность в этом лекарстве существует во многих странах, и появление отечественного препарата в перспективе может решить эту проблему. Хорошие перспективы есть у некоторых наукоемких препаратов, в первую очередь, больших молекул, таких как моноклональные антитела. На высоком уровне находятся и отдельные терапевтические направления, в частности, онкология и онкогематология. Например, мы видим перспективу и активно разрабатываем и производим лекарственные средства в одном из наиболее значимых сегментов — препаратов для таргетной и иммунологической терапии.

В РФ развито производство сложных молекул химического синтеза, например, российские производители обладают высокой компетенцией в производстве пептидных препаратов. По этому направлению российская промышленность даже обгоняет коллег из Китая и Индии. В будущем это может стать точкой роста российского экспорта оригинальных препаратов.

К примеру, одна из оригинальных российских разработок, производящаяся на наших мощностях, — это пептидный препарат для лечения сниженного либидо у женщин. На рынке представлено множество лекарственных средств, предназначенных для мужчин, но практически отсутствуют препараты для женщин, поэтому есть все шансы, что наш препарат займет пустующую, но востребованную нишу.

Воротами на новые рынки могут стать совместные проекты в области фармпроизводства. Речь не только об объединении материальных активов, но и об обмене данными. Создание современных препаратов требует высокой компетенции сотрудников

НА ЛЮБОМ ЗАРУБЕЖНОМ РЫНКЕ ЕСТЬ СВОЯ КОНЪЮНКТУРА, СТРУКТУРА СПРОСА, И ЭТО НЕЛЬЗЯ НЕ УЧИТЫВАТЬ. ДАЖЕ В ДРУЖЕСТВЕННОЙ И ОТНОСИТЕЛЬНО ПОНЯТНОЙ СИСТЕМЕ КООРДИНАТ НУЖНО УМЕТЬ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ, ЧТОБЫ ПРЕДЛОЖИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫЙ ПРОДУКТ. КОНЕЧНО, СРЕДИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ ЕСТЬ ДРАЙВЕРЫ, КОТОРЫЕ, НЕСМОТРИ НА ВНЕШНЮЮ КОНЪЮНКТУРУ И ВСЕ СЛОЖНОСТИ, ПЫТАЮТСЯ ОСВОИТЬ РЫНКИ НЕ ТОЛЬКО БЛИЖНЕГО, НО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ, НО ПОКА ТАКИХ ЕДИНИЦЫ, А ОБЪЕМЫ ИХ ЭКСПОРТА НЕВЕЛИКИ

и международного обмена накопленными знаниями. Кооперация и открытый доступ к общей базе знаний позволяют укреплять взаимное доверие стран к разработкам в области фармпроизводства. Ученые должны обмениваться информацией и знаниями, поскольку от полноты охвата и объема накопленных данных зависит качество фармпрепарата.

Страны дальнего зарубежья сбрасывать со счетов также не стоит — на их рынках есть объективные основания для роста, но пока трудно сказать, какое направление станет первым большим прорывом. Интересное направление — Ближний Восток, например, ОАЭ, который становится все более активным экономическим партнером для всего Евразийского региона. Вывод продукции на этот рынок создает перспективы с точки зрения продаж не только локально, но и на уровне всего региона MENA, в который входят Ближний Восток и Северная Африка, общая численность населения здесь более 100 млн человек. Регуляторная база в большинстве стран региона довольно прозрачна, и некоторые российские компании уже воспользовались этим преимуществом и получили успешный опыт регистрации своих препаратов. Основную сложность на этом огромном рынке представляют маркетинг и продвижение — все дело в особом менталитете, поэтому вывод новых фармпрепаратов потребует существенных вложений и особо тщательной подготовки.

К перспективным регионам стоит отнести Юго-Восточную Азию, со странами которой у России традиционно хорошие отношения. Обширный и достаточно развитый с точки зрения регуляторной составляющей рынок сформировался в Латинской Америке. Наконец, страны Африки активно развивают внутренние регуляторные институты, и хотя они все еще слабы, но прогресс заметен.

Пространство для роста есть по многим направлениям, на каждом из них много сложностей и нюансов, но желание российских фармпроизводителей наращивать экспорт все более заметно, особенно среди тех, в



**ХОРОШИМ ЭКСПОРТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ
ОБЛАДАЮТ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫЕ ДЖЕНЕРИКИ И
БИОСИМИЛЯРЫ (БИОАНАЛОГИ). ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ПОЗВОЛЯЕТ СНИЗИТЬ ФИНАНСОВУЮ НАГРУЗКУ
НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ (ПАЦИЕНТА ИЛИ
ГОСУДАРСТВО), ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ОСОБЕННО
АКТУАЛЬНО ДЛЯ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН.
В СЛУЧАЕ С БИОСИМИЛЯРАМИ ГОРАЗДО
ПРОЩЕ ОБСТОЯТ ДЕЛА С РЕГИСТРАЦИЕЙ ПРАВ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

чем портфеле есть уникальные разработки. Инновационность российских фармпродуктов, уникальные компетенции отечественных производителей подкрепляют их экспортные амбиции.

Для успешного освоения международных рынков российской фарме необходимо содействие на уровне правительств, например, по части взаимного признания результатов клинических исследований, проведенных по стандартам GMP. Гармонизация регуляторных требований позволяет экономить значительные средства и время на проведение испытаний на новом рынке. В любой развитой стране мира, где сформирована система фармстандартов, новому игроку потребуются пройти длинный путь согласований, поддержка на правительственном уровне заметно облегчит этот путь и снимет часть существенных инвестиционных рисков.

ФБЖ

Доказанная эффективность:

российский EdTech окреп и пошел в рост

Российский EdTech (производная от английских слов «education» и «technology» — «образование» и «технологии») продолжает адаптироваться под изменившиеся за предыдущий год условия. На него повлияли частичная мобилизация, когда рынок труда вынуждены были покинуть сотни тысяч специалистов, и ускоренное развитие ряда промышленных секторов. По сути, 2022 год изменил представление многих о том, что такое современный EdTech, и чем он может быть полезен не только частным лицам, но и бизнесу и даже госструктурам. В современной реальности этот сегмент цифровой экономики обрел статус реального бизнес-инструмента, способного повышать экономическую эффективность компаний.

Рынок EdTech (понятие — не синоним онлайн-образования, оно шире и включает в себя любые IT-технологии и цифровые инструменты для получения знаний) в 2022 году переживал как спады, так и подъемы. Основной стресс-фактор — отказ многих компаний от корпоративных программ обучения и переподготовки. Но итоговый показатель 2022 года оказался в плюсовой зоне — EdTech вырос на 17,9% (по данным агентства Smart Ranking).

Одна из основных причин быстрого роста EdTech-рынка в РФ — всплеск продаж онлайн-курсов для взрослых. Суммарная выручка компаний, предоставляющих дополнительное образование посредством высоких технологий, в 2022 году достигла 10,2 млрд руб. Еще одним драйвером роста сегмента стали государственные субсидии, например, на реализа-

цию проекта «Цифровые профессии». С одной стороны, финансирование получили образовательные организации с опытом подготовки IT-специалистов. А еще государство компенсировало обучающимся по целому ряду специальностей (среди них продуктовый и системный аналитик, бизнес-архитектор, интернет-маркетолог, веб-дизайнер) для цифровой экономики от 50 до 100% стоимости обучения. Всего в 2022 году в программе смогли поучаствовать более 57 тысяч человек.

Качественный рост

EdTech охватывает и онлайн, и офлайн-сегменты образования. Например, цифровые LMS-платформы и планшеты для обучения школьников и студентов — это его неотъемлемая часть. EdTech — это про все цифровые инструменты для образовательного процесса, которые позволяют сделать его более удобным и комфортным для современного человека.



**АЛЕКСАНДР
ЧАЛЪЯН**

Руководитель онлайн-платформы Synergy Academy



В России EdTech чаще ассоциируют с онлайн-образованием, то есть с образовательными проектами, доступными только в онлайн-формате. Свой весьма существенный вклад в это внесла пандемия COVID-19. Все образовательные учреждения страны вынуждены были перейти в онлайн-режим. В тот же период резко вырос интерес населения к дополнительному образованию, люди наконец нашли время на то, чтобы заняться самообразованием. Все эти факторы в совокупности дали отрасли мощный стимул для развития. Внедрение IT-технологий в обучение позволило не только увеличить рынок онлайн-образования, но и сделать его более удобным и качественным.

Тонкая настройка

Разнообразие образовательных платформ и курсов, форматов обучения обеспечило потребителю персональный выбор и его настройку по множеству параметров. Большинство онлайн-курсов и программ легко настраиваются под точечные задачи и дают концентрированные знания по заданным параметрам. Онлайн-

ГЛОБАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИЙ И РЫНКА ТРУДА В ЦЕЛОМ СФОРМИРОВАЛА ЗАПРОС НА ПЕРЕОБУЧЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ МНОЖЕСТВА ПРОФЕССИЙ. ВЫРОСЛА ПОТРЕБНОСТЬ В КОРОТКИХ, УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММАХ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ПОВЫШАТЬ КВАЛИФИКАЦИЮ, УЧИТЬСЯ НОВОМУ БЕЗ ОТРЫВА ОТ ПРОИЗВОДСТВА. В ЭТОМ СЛУЧАЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ИСТОЧНИКОМ ЗНАНИЙ СТАНОВЯТСЯ ПРАКТИКИ, ИМЕЮЩИЕ АКТУАЛЬНЫЙ ОПЫТ

форматы смогли удовлетворить спрос там, где оказалась практически беспомощной система фундаментального образования. Например, глобальная трансформация профессий и рынка труда в целом сформировала запрос на переобучение специалистов множества профессий. Выросла потребность в коротких, узкоспециализированных обучающих программах, которые позволяют повышать квалификацию, учиться новому без отрыва от производства. Явное преимущество большинства продвинутых образовательных онлайн-проектов в том, что чаще всего

источником знаний на них являются практики с актуальным на текущий момент опытом. Вдобавок EdTech позволяет тратить на учебу гораздо меньше времени и денег.

Доступность 24/7

Несмотря на то, что многие представляют себе онлайн-обучение как просмотр лекций, оно уже давно перестало быть просто набором видеоуроков. Технологии дистанционного обучения становятся более разнообразными и доступными, следить за их развитием крайне интересно. На наших глазах образование становится продуктом с высоким

10,2

МЛРД РУБ.

составила суммарная выручка компаний, предоставляющих дополнительное образование посредством высоких технологий, за 2022 год.

индексом цифровизации, благодаря чему образовательный продукт можно легко настраивать под клиентские задачи профессионального и личностного развития. А еще высокие технологии делают процесс удобным инструментом в руках обучающихся и обучающихся. Еще совсем недавно онлайн-образование полу-

чали посредством компьютера или ноутбука. Но сегодня мы больше времени проводим со смартфоном в руках, доступ к нему есть практически всегда, поэтому некоторые EdTech-компании уже создают мобильные приложения с обучающим контентом, делая доступ к нему максимально простым и постоянным.

ВСЕГО ЗА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ EDTECH-СЕКТОР ПРЕВРАТИЛСЯ В МОЩНОГО КОНКУРЕНТА ФУНДАМЕНТАЛЬНОМУ ОБРАЗОВАНИЮ, ПОТОМУ ЧТО СМОГ УДОВЛЕТВОРИТЬ СПРОС НА НОВЫЕ И ДОСТУПНЫЕ ЗНАНИЯ, СТАЛ РЕАЛЬНЫМ ПОМОЩНИКОМ В РЕШЕНИИ ЗАДАЧ КОМПАНИЙ. НЕСМОТЯ НА ОБРЕТЕННУЮ СИЛУ И ЗАСЛУЖЕННУЮ ПОПУЛЯРНОСТЬ, ВПЕРЕДИ У EDTECH-КОМПАНИЙ ДЛИННЫЙ И УВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ

Развлекая, обучай

Еще один устойчивый технологический тренд в EdTech-сегменте — максимальная геймификация. Интеграция игровых элементов в образовательный процесс — явление не новое, давно доказавшее свою эффективность, и его доля в образовательном процессе постоянно растет, а форматы становятся все более разнообразными. На этом фоне повышается интерес к обучающему контенту, а в случаях, когда область знаний специфична и сложна, игровые элементы упрощают ее восприятие. Эту же, но и многие другие задачи способна решить виртуальная или дополненная реальность. Технология позволяет сделать обучающегося активным участником процесса, но, что еще более важно, она существенно расширяет возможности образования, с ее помощью можно осваивать профессии, основанные на практических навыках. На базе AR/VR-технологий создаются обучающие тренажеры для пилотов военных и гражданских самолетов, военных, сварщиков, операторов нефтегазовых платформ, специалистов из многих других





Высокие технологии делают процесс удобным инструментом в руках обучающихся и обучающихся. Еще совсем недавно онлайн-образование получали посредством компьютера или ноутбука. Но сегодня мы больше времени проводим со смартфоном в руках, доступ к нему есть практически всегда, поэтому некоторые EdTech-компании уже создают мобильные приложения с обучающим контентом, делая доступ к нему максимально простым и постоянным

областей. Виртуальная реальность делает знания максимально объемными, позволяет имитировать практически любую деятельность. И ценно в ней не только то, что процесс обучения становится максимально интерактивным и увлекательным, но и практическая составляющая, когда за короткое время человек может отработать нужный навык, приобрести умение. Подобные форматы обучения активно внедряют компании, перед которыми стоят задачи постоянного обучения или дистанционной подготовки специалистов: скажем, оператора БПЛА можно натренировать с помощью специального обучающего комплекса, максимально подготовив его к выходу «в поля».

Живой или виртуальный

Следующий шаг развития технологий в EdTech — внедрение искусственного интеллекта, машинного обучения и Big Data. Какие-то элементы, созданные на основе ИИ, уже довольно успешно используются в онлайн-форматах, например, боты отвечают на вопросы пользователей образовательных платформ, выдают и проверяют задания, выставляют рейтинги и оценки, составляют расписание, напоминают о сдаче домашнего задания или старте следующего этапа обучения. Некоторые EdTech-

компании шагнули еще дальше и уже создают курсы, которые ведет виртуальный учитель. Подобные проекты рождают массу споров о роли педагога в образовательном процессе. Неудивительно, что именно онлайн первым покорила искусственному интеллекту: с его помощью компании минимизируют расходы на создание продукта и управление самим образовательным процессом. Но даже в онлайн-формате есть контент, которым должен и может делиться только человек.

ОСВОИВ РОЗНИЧНЫЙ СЕГМЕНТ, EDTECH ШАГНУЛ В СТОРОНУ КОРПОРАТИВНОГО И ГОСУДАРСТВЕННОГО — ВСЕ ТА ЖЕ ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА И УСКОРИВШАЯСЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕ, РЕЗКО ПОВЫСИЛИ ИНТЕРЕС БИЗНЕСА И ГОССТРУКТУР К ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ. ОЧЕВИДНО, ЧТО, НАЩУПАВ ПОЧВУ ПОД НОГАМИ В НОВЫХ ДЛЯ СЕБЯ НАПРАВЛЕНИЯХ, КРУПНЫЕ ИГРОКИ EDTECH-РЫНКА БУДУТ СТРЕМИТЬСЯ ПРЕДЛАГАТЬ СВОИ УСЛУГИ КОМПАНИЯМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ



Скажем, кондитер показывает, как создавать руками декор для тортов и десертов, а художник учит рисовать объемные светотени. Очень часто ядром онлайн-курса является именно личность, на харизме которой держатся продажи. Подобная персонализация делает продукт уникальным и привлекательным для клиента. Так что пока искусственный интеллект в EdTech играет вспомогательную, хотя все более заметную роль.

Чего изволите?

Область, в которой без него уже не обойтись, — аналитика и сбор данных о пользователях и их предпочтениях. Big Data помогает создателям образовательных проектов проанализировать спрос, нащу-

пать темы, которые интересны людям, и на их основе создавать новый контент. Без этого невозможно выстроить ни одну маркетинговую стратегию на EdTech-рынке. Клиентский запрос подвержен постоянным изменениям, уследить за ними способен только искусственный интеллект. Так, например, сегодня в сегменте онлайн-образования растет спрос на микрообучение. Современный человек живет в столь плотном информационном потоке, что разучился надолго концентрироваться на чем-то одном, он быстро переключается, а потому обучающие программы становятся все более короткими, дробятся на небольшие фрагменты, как правило, не более десяти минут. Такая порционная подача позволяет повысить



НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ИМЕННО ОНЛАЙН ПЕРВЫМ ПОКОРИЛСЯ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ: С ЕГО ПОМОЩЬЮ КОМПАНИИ МИНИМИЗИРУЮТ РАСХОДЫ НА СОЗДАНИЕ ПРОДУКТА И УПРАВЛЕНИЕ САМИМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ. НО ДАЖЕ В ОНЛАЙН-ФОРМАТЕ ЕСТЬ КОНТЕНТ, КОТОРЫМ ДОЛЖЕН И МОЖЕТ ДЕЛИТЬСЯ ТОЛЬКО ЧЕЛОВЕК

усвояемость материала. Подстраиваясь под пользовательскую модель поведения, EdTech-компании все чаще предлагают обучение по подписке. Модель обеспечивает доступ ко всем курсам платформы. Студент может выбрать нужный, комбинировать несколько программ или же прекратить обучение, отменив подписку.

Спрос есть, будет ли предложение?

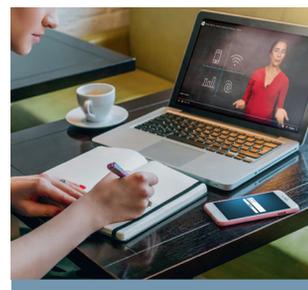
Освоив розничный сегмент, EdTech шагнул в сторону корпоративного и государственного сектора — все та же трансформация рынка труда и ускорившаяся цифровизация, в том числе на производстве, резко повысила интерес бизнеса и госструктур к образовательным проектам. Очевидно, что, нащупав почву под ногами в новых для себя направлениях, крупные игроки EdTech-рынка будут стремиться предлагать свои услуги компаниям, заинтересованным в повышении квалификации сотрудников и найме специалистов с определёнными навыками под конкретные вакансии. Кроме того, они постараются занять свое место в государственных проектах переподготовки кадров для экономики, таких как «Содействие занятости» и «Цифровые профессии».

Признание и развитие

Футурист Шэннон Гэйдос прогнозирует, что 65% сегодняшних школьников будут заняты на работе, которой пока вообще не существует. Максимальная подвижность запросов бизнеса и экономики в целом обязывает людей довольно часто переобучаться. Вспомните, как редко наши мамы и папы, их родители меняли место работы и уж тем более специализацию. Когда-то действительно считалось почетным всю или большую часть жизни проработать на одном месте. Более половины участников современного рынка труда в РФ хотя бы раз в жизни меняли не только место работы, но и саму

профессию. Кстати, кто-то благодаря именно онлайн-курсам смог реализовать давнюю мечту и заняться любимым делом, превратив его не только в хобби, но и в источник дохода.

Всего за несколько лет EdTech-сегмент превратился в мощного конкурента фундаментальному образованию, потому что смог удовлетворить спрос на новые и доступные знания, стал реальным помощником в решении задач компаний. Несмотря на обретенную силу и заслуженную популярность, впереди у EdTech-компаний длинный и увлекательный путь развития. Одна из задач — повышение качества контента, особенно в сугубо научных областях. Серьезные игроки намерены побороться за «право признания», чтобы сертификаты и дипломы, которые они выдают в конце обучения, имели вес и были признаны на государственном уровне. Думаю, что перспектива вполне реальная уже в ближайшем будущем. EdTech в России растёт в два раза быстрее, чем в мире, — в последние несколько лет он показывает совокупный годовой рост 25% (против 13,5% в мире). Не замечать его или игнорировать уже невозможно и бессмысленно, ведь чем выше рост, тем больше вклад в экономику РФ. Уже сегодня крупные игроки EdTech в России строят свои экосистемы, исходя из принципа непрерывного образования. Современный человек уже находится в парадигме, когда новые знания ему нужны постоянно. Лидеры EdTech-сегмента будут стремиться реализовать именно эту задачу и соответствовать концепции «lifelong learning» или, по-русски говоря, «век живи — век учись».



25%

СОСТАВЛЯЕТ

средний годовой рост EdTech в России последние несколько лет — это в два раза быстрее, чем в мире.

ФБЖ

Образование — гибкая траектория

Феноменальная по значимости, глобальная по масштабам и глубине трансформация рынка труда и всей российской экономики — больше, чем вызов. Не дадим верный и своевременный ответ на него, и он обернется угрозой. Он ею уже стал. Острый кадровый голод по ряду специальностей наглядно демонстрирует, чем опасен разрыв между реальной экономикой и системой образования. Нечто похожее мы уже проходили в новейшей истории страны: в 1990-ые все учились на менеджеров, потом на юристов, и так продолжалось до тех пор, пока не стало слишком очевидно, что столько не надо, но систему было так быстро не развернуть. На кого учить и чему учиться теперь? Как выглядит картина будущего глазами лидеров российского высшего образования? Ищем ответ в стенах РУДН, самом многопрофильном вузе страны.

Вуз — это государство в государстве: свой устав, своя экосистема, для функционирования которой необходимо не только набирать как можно больше студентов, но и активно зарабатывать. Экономика высшего учебного заведения многовекторна, а эффективное управление требует тех же навыков, что и в бизнесе, и немного больше. Еще шире горизонты у вуза, который глубоко интегрирован в международную систему образования и ведет сотни проектов по всему миру. Выбирая опорные векторы развития,

приходится брать во внимание массу факторов, в том числе геополитических. В этом уникальность РУДН. А в чем залог его эффективного развития? В самом начале вступительной кампании-2023 редакция ФБЖ встретилась с Олегом Ястребовым, ректором Российского универси-

тета дружбы народов (РУДН), доктором юридических наук, доктором экономических наук, профессором. Говорили о перспективных образовательных программах, на которые вуз делает ставку, и о том, может ли геополитика помешать РУДН оставаться в мировых лидерах высшего образования.

— Какой будет приемная кампания для желающих поступить в РУДН?

— В этом году 2700 абитуриентов будут приняты в РУДН «на бюджет». Это почти на 1000 больше, чем в 2020 году. К нам приходят умные молодые люди, которые сразу спрашивают, где они будут работать, чему они у нас научатся. Мы, свою очередь, изучаем потребности реального сектора экономики и актуализируем наши программы. Поэтому с нового учебного года в бакалавриате появятся новые профили: «Нанотехнологии и наноматериалы в приборостроении», «Управление информа-

850

МЛН РУБЛЕЙ

собственных средств университет вложил в развитие науки в прошлом году.

ОЛЕГ ЯСТРЕБОВ

Ректор Российского университета дружбы народов (РУДН), доктор юридических наук, доктор экономических наук, профессор

РУДН university



Фото: пресс-служба РУДН

онными процессами, машинное обучение и кибербезопасность», «Искусственный интеллект и проектирование космических систем», «Data Engineering и управление космическими системами». В магистратуре появится профиль «Цифровые инновации в филологии».

За последние три года в РУДН было открыто более 100 новых программ. Они создаются в ответ на потребности рынка труда. Например, в институте международной экономики и бизнеса появилась магистратура «Иностранный язык профессионального общения и специализированный перевод».

На иностранных языках открыто двенадцать новых программ, включая бакалавриат в юридическом институте «Bachelor of Laws (LLB)», магистратуру в инженерной академии «Safety and Strength of Transport Vehicles / Безопасность и прочность транспортных средств» и магистратуру филологического факультета

“

МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ГОРДИТЬСЯ СВОИМИ ДОСТИЖЕНИЯМИ И ДЕРЖИМ МАРКУ: ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА МЫ ПОДНЯЛИСЬ ПОЧТИ НА 100 ПОЗИЦИЙ И ВОШЛИ В ТОП-300 ЛУЧШИХ МИРОВЫХ ВУЗОВ. РУДН РАСШИРИЛ СВОЕ ПРИСУТВИЕ В ПРЕДМЕТНЫХ РЕЙТИНГАХ И ИМЕЕТ ХОРОШИЕ ПОЗИЦИИ ПО 26 НАПРАВЛЕНИЯМ

«Global and Digital Media / Глобальные и цифровые медиа».

Появились и новые программы на русском языке, на которых готовят профессионалов, необходимых для развития современного общества, например, «Реконструкция и реставрация архитектурного наследия» «Биомедицина», «Биофармацевтический анализ»,

«Управление клиентским опытом и инновации в сервисе», «Право в публичной политике».

В 2022 г. запущены две цифровых магистратуры: «E-commerce — Электронная коммерция» совместно с ООО «Нетология» и на филологическом факультете — «Журналистика больших данных / Big data and journalism». Цифровая дисциплина цифровой магистратуры — совокупность элементов электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, объединенных педагогическим дизайном и единым сценарным планом.

Мы активно развиваем короткие образовательные программы, необходимые современным профессионалам: например, ввели цифровой модуль «Практический курс иностранного языка для непрофильных (нелингвистических) специальностей». Интересный проект запустили совместно с ООО «СберОбразование» — «Управление продуктом». В этом году планируем открыть еще 17 программ для магистров. Среди них, например, «Mining geology / Горнопромышленная геология», «Pedagogy in Engineering / Педагогика в инженерном деле», «Агробιοтехнология», «Глобальная русистика», «Управление на основе анализа данных и бизнес-аналитика», «Юрист в органах муниципальной власти».

— Каков ваш прогноз на вступительную кампанию: какие специальности будут пользоваться большим спросом, каков будет проходной балл на бюджет на топовых направлениях?

— Традиционно высок интерес к медицинским специальностям, лингвистике и международным отношениям. Но в последние время мы фиксируем рост заявлений на компьютерные науки, информатику, химию, думаю, что так будет и в этом году.

На популярные программы проходной балл очень высокий. В прошлом году надо было набрать 310 баллов, чтобы поступить на бюджет на «Государственное и муниципальное управление» или на «Искусства и гуманитарные науки». Чуть меньше — на «Международные отношения». Там хватило бы «всего лишь» 300 баллов. Замечу, что медицинские специальности по-прежнему востребованы, на них проходной балл держится на уровне 285. На направления, связанные с искусственным интеллектом и DATA-science, нужно набрать 270 баллов — это в среднем по 90 за каждый ЕГЭ, что тоже очень и очень непросто. Но в целом говорить о проходном балле всегда нужно по итогам приемной кампании.

— Отмена действия Болонской системы в РФ сегодня тема №1 для высшего образования и профессионального сообщества. Что важно знать об этом абитуриентам?

— Отмена Болонской системы — это не главная тема для высшего образования. Гораздо важнее, каким образом система будет модернизирована. Что касается Болонской системы, произошла подмена понятий. Это исключительно организационная модель с определенными уровнями образования. В частности, сейчас существует бакалавриат — специалитет магистратура — аспирантура, ординатура. И эта система продолжает действовать. Если что-то изменится, вузы будут трансформировать образовательный процесс. При этом Болонская система не имеет никакого отношения к содержанию программ. Есть образовательные стандарты, по которым реализуется та или иная программа.

На любом этапе развития системы высшего образования важно сохранить его многоуровневую систему, чтобы обеспечить гибкие образовательные траектории. Кому-то хочется вырасти до ученого и заниматься наукой, а кто-то хочет пойти

1,5

МЛРД РУБЛЕЙ

составляет прирост бюджета РУДН на текущий год по сравнению с прошлым. До 70% своего бюджета университет зарабатывает сам.



Фото: пресс-служба РУДН

работать на производство сразу после выпускного. Необходимо дать свободу выбора.

— После послания президента в России как среди граждан, так и в профессиональном сообществе снова заговорили об отмене ЕГЭ. Сторонники ЕГЭ настаивают на том, что он делает доступ к лучшим вузам равным для всех жителей страны. Традиционно РУДН как один из лучших, ведущих университетов страны считается малодоступным. Это миф или реальность?

— РУДН — университет, открытый миру. У нас учатся 37 000 человек. Количество заявлений от абитуриентов постоянно растет. В 2021 году мы получили более 80 000 заявок, а в 2022 — более ста тысяч. О таких цифрах до ЕГЭ нельзя было и мечтать. До его введения существовала вероятность субъективного подхода к оценке абитуриента, и среди российских первокурсников столичных вузов было гораздо больше москвичей. А сейчас геог-

“

ДЛЯ МЕНЯ КАК РЕКТОРА ВАЖНО, ЧТО РАСТЕТ ЗАРПЛАТА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, И, КСТАТИ, В РУДН ОНА ВЫШЕ, ЧЕМ ПО УКАЗУ ПРЕЗИДЕНТА. НАПРИМЕР, 51 % ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ПОЛУЧАЕТ ЗАРПЛАТУ В РАЗМЕРЕ БОЛЕЕ ДВУХ МИНИМАЛЬНЫХ ЗАРПЛАТ ПО МОСКВЕ. ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О ЗАЛОГЕ ФИНАНСОВОЙ УСПЕШНОСТИ ВУЗА, ТО ДЛЯ МЕНЯ ЭТО ЭФФЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ И ДОХОДОВ

рафия студентов московских вузов — это вся Россия. В РУДН 62% абитуриентов, поступивших на бюджет, — из регионов. В топ-5 субъектов РФ по количеству первокурсников входят Краснодарский и Ставропольский края, Дагестан, Калужская и Владимирская области. Ребята приезжают в Москву учиться на те направления, которые востребованы в их родных городах. К примеру, абитуриенты из Свердловской области и Башкирии предпочитают поступать на направления «Математика», «Прикладная математика»,

«Прикладная геология и управление в технических системах». Ребята с Дальнего Востока, например, из Приморского края, часто выбирают «Лингвистику» и «Международные отношения».

— Каков принцип формирования ценовой политики на платные направления в РУДН? Исходя из каких целей, задач и приоритетов формируется цена на платные образовательные программы?

— Принципы, по которым формируется ценовая политика на образовательные программы, устанавливает профильное министерство, в их основе — нормативы

Фото: пресс-служба РУДН



“ НА ЛЮБОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ВАЖНО СОХРАНИТЬ ЕГО МНОГОУРОВНЕВУЮ СИСТЕМУ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ГИБКИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ. КОМУ-ТО ХОЧЕТСЯ ВЫРАСТИ ДО УЧЕНОГО И ЗАНИМАТЬСЯ НАУКОЙ, А КТО-ТО ХОЧЕТ ПОЙТИ РАБОТАТЬ НА ПРОИЗВОДСТВО СРАЗУ ПОСЛЕ ВЫПУСКНОГО. НЕОБХОДИМО ДАТЬ СВОБОДУ ВЫБОРА

затрат на обучение одного студента. При этом затраты на обучение на гуманитарных, технических или медицинских направлениях существенно различаются. Также учитываются многие другие показатели, например, стоимость аналогичных программ у вузов-конкурентов.

В РУДН программы бакалавриата и специалитета варьируются от 270 до 470 тысяч рублей за год обучения. А программы магистратуры — от 290 до 375 тысяч рублей за год. Это без учета скидок, которые университет предоставляет активным и талантливым студентам. Скидки могут достигать до 50%. Это зависит от достижений студента, его социального статуса, от направления, на котором он учится. Для РУДН в приоритете физико-математические и инженерные направления. При этом мы понимаем, что нам важно поддерживать абитуриентов с высокими результатами ЕГЭ и иными достижениями, даже если они не прошли на бюджет, для них существуют программы грантовой поддержки.

— За время, что вы возглавляли Юридический институт РУДН, его финансовые показатели увеличились в четыре раза. Уже четвертый год вы на посту ректора РУДН. Как оцениваете динамику финансовых показателей вуза за этот период? В чем залог финансовой успешности вуза, из каких составляющих он складывается?

— Динамика положительная: переходящий остаток растет каждый год, и ежегодный бюджет тоже. 60–70 % своего бюджета университет зарабатывает сам. В сравнении с прошлым годом прирост составил 1,5 миллиарда рублей. Важно отметить, что мы на первом месте среди вузов по внебюджетке. Для меня как ректора важно, что растет зарплата преподавателей, и, кстати, в РУДН она выше, чем по указу президента. Например, 51 % преподавательского состава получает зарплату в размере более двух минимальных зарплат по Москве. Если го-



Фото: пресс-служба РУДН

ворить о залоге финансовой успешности, то для меня это эффективное планирование расходов и доходов.

— Каковы приоритеты инвестиционной политики РУДН: на что в первую очередь направляются заработанные деньги, какие направления развития вуза являются приоритетными?

— РУДН — самый многопрофильный вуз, в нашем случае нельзя сказать, что одни направления — приоритеты, а другие существуют сами по себе. Чтобы быть конкурентоспособными, надо развивать инфраструктуру. Чтобы передать знания, научную базу вуза надо постоянно развивать, поощрять научные разработки и достижения в коллективе. Поэтому в прошлом году университет вложил в развитие науки 850 млн рублей собственных средств.

— Когда вы только вступили в должность, стояла задача разработать программу развития вуза до 2035 года. Расскажите о ее ключевых направлениях.

— Когда я вступил в должность ректора, подходила к своему завершению программа

«5–100», в которой участвовал университет. Ей на смену была разработана идеология новой программы для участия в проекте «Приоритет–2030». В ее основе ряд стратегических проектов. Например, Агротехнопарк РУДН создаст десять новых сортов зерновых, плодовых культур и кормовых трав и запатентует технологии производства здорового посадочного материала. Другой проект направлен на восстановление когнитивных функций у детей и людей, перенесших онкологию мозга. В биоинженерном проекте медики РУДН создадут клеточный препарат для восстановления костной ткани, в этом проекте нашими партнерами выступают два крупнейших военных госпиталя. На их базе мы проводим пилотные исследования и апробируем технологию в клинической практике. Все эти ключевые направления должны к 2030 году обеспечить доходы от НИОКР в размере более 3,5 млрд рублей.

— РУДН всегда славился своими тесными связями с международным вузовским сообществом. Как в связи с изменениями геополитических приоритетов трансформировалась международная стратегия взаимодействия РУДН?

62%

АБИТУРИЕНТОВ,

поступивших на бюджет в РУДН, — из регионов. В топ-5 субъектов РФ по количеству первокурсников входят Краснодарский и Ставропольский края, Дагестан, Калужская и Владимирская области.

— В 2022 году по результатам мониторинга и анализа был сформирован список ключевых стран, приоритет в котором отдан государствам Азии (Вьетнам, Иран, Китай, Монголия), Африки (Гвинея, Демократическая Республика Конго, Замбия, Намибия, Сьерра Леоне, Танзания, Руанда), Латинской Америки (Эквадор, Колумбия, Перу, Гаити) и Ближнего Востока (Египет, Ирак, Йемен, Ливан, Мьянма, Сирия, Пакистан) и др. Необходимо отметить, что набор абитуриентов из Турции в 2022 году составил 250 человек, это практически в пять раз больше, чем 2021.

Если говорить об академических обменах, то в прошлом году в них приняли участие более 1000 обучающихся из более чем 80 вузов-партнеров из 56 стран мира. Форматы здесь разные: стажировки, зимние и летние школы, включённое обучение, конкурсные

стипендиальные программы для развития академической мобильности.

С марта 2022 года 19 зарубежных вузов-партнеров на основании официальных уведомлений приостановили сотрудничество с РУДН. И в этот же год универси-

тет подписал 50 новых документов о сотрудничестве с вузами таких стран, как Алжир, Болгария, Вьетнам, Израиль, Италия, Иран, Казахстан, Камерун, Китай, Малайзия, Нигерия, Палестина, Пакистан, Перу, ОАЭ, Северная Македония, Словакия, Филиппины, Шри-Ланка, Япония и др.

— РУДН всегда гордился высокими позициями в международных образовательных рейтингах. После смены геополитического вектора как изменились международные подходы к участию российских вузов в подобных рейтингах: участвуют ли они в них? Насколько для РУДН это значимый и важный элемент в продвижении вуза в мире?

— Не стоит говорить об этом в прошедшем времени. Мы продолжаем гордиться своими достижениями и держим марку: за последние три года мы поднялись почти на 100 позиций и вошли в топ-300 лучших мировых вузов. РУДН расширил свое присутствие в предметных рейтингах и имеет хорошие позиции по 26 направлениям: 36 место — по химии, 47 — по нефтегазовому делу, 87 место — по математике. Итого по пяти направлениям РУДН входит в топ-100. Конечно, рейтинги не являются самоцелью, но в любом случае обеспечивают конкурентное преимущество. Мы проводили разные опросы среди студентов первого курса, для многих из них были важны позиции в рейтингах при выборе вуза.

— Как в текущей ситуации вы управляете международной репутацией РУДН? Изменились ли вводные, условия, подходы с вашей стороны?

— У нас учатся студенты из 160 стран. Итоги приемной кампании 2022–2023 гг. показывают количественный рост иностранных абитуриентов в сравнении с 2021 годом. Продолжают работу профильные классы РУДН и центры русского языка. Мы проводим очные олимпиады за ру-

3,5

МЛРД РУБЛЕЙ

должны составить доходы
РУДН от НИОКР к 2030 году.



Фото: пресс-служба РУДН



Фото: пресс-служба РУДН

ДЛЯ РУДН В ПРИОРИТЕТЕ ФИЗИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНЖЕНЕРНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ. ПРИ ЭТОМ МЫ ПОНИМАЕМ, ЧТО НАМ ВАЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ АБИТУРИЕНТОВ С ВЫСОКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЕГЭ И ИНЫМИ ДОСТИЖЕНИЯМИ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ НЕ ПРОШЛИ НА БЮДЖЕТ, ДЛЯ НИХ СУЩЕСТВУЮТ ПРОГРАММЫ ГРАНТОВОЙ ПОДДЕРЖКИ

бежом. Если анализировать результаты за последние три года, включая 2022 год, то университет открыл 15 образовательных площадок в 14 странах, среди которых Турция, Тунис, Сирия, Монголия, Пакистан, Индонезия, Марокко и другие. Более 8000 зарубежных абитуриентов приняли участие в олимпиаде РУДН. Мы участвует в международных образовательных выставках, проводим презентации в школах и вузах. В 2022 году в зарубежных СМИ вышли более 400 научно-популярных публикаций на 16 языках. Информационный повод к таким публикациям — научные достижения наших ученых. Так что РУДН по-прежнему глубоко интегрирован в международную систему образования, мы сохраняем максимальную активность в системе международного образования и намерены ее развивать. Геополитика не влияет на нашу устойчивую репутацию, ее формируем мы сами.

— Как сегодня вы выстраиваете экосистему РУДН, чтобы в ней было интересно и комфортно работать и учиться?

— РУДН начал кардинально меняться еще в 2017–2018 годах. Именно тогда появился первый коворкинг, новые лекционные залы на физмате, современная

комфортная столовая. С тех пор мы ежегодно проводим редизайн своих пространств, вовлекаем в процесс студентов архитектурного направления. Из очень значимых проектов отмечу капитальный ремонт общежития, в котором теперь 535 комнат. В каждой есть рабочее место с индивидуальным освещением, эргономичная и функциональная система хранения вещей. Еще один масштабный проект, без которого невозможна экосистема кампуса, — собственный многофункциональный центр, который работает по принципу единого окна. Студенты могут получить в нем 84 вида услуг: справки, договоры, миграционный учет, полис ДМС — все сосредоточено в одном месте. Часть услуг можно получить онлайн, а если надо прийти очно, можно записаться на конкретное время через мобильное приложение.

Кампус РУДН — город в городе. Помимо учебных корпусов и общежитий в нем есть клиника, кафе с разнообразной кухней, парковая зона, а его доминантой стал земной шар — это наш символ, который олицетворяет миссию вуза и подчеркивает, что мы открыты всему миру и готовы предоставить качественное образование любому, кто к этому стремится.

ФБЖ

Немеханическое управление

Руководитель должен быть многогранным



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

Писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр.

С незапамятных времён одна из страшнейших болезней человека — проказа. Её возбудитель, в отличие от близко родственного возбудителя туберкулёза (и вакцина от туберкулёза не хуже защищает от проказы), поражает не глубинные внутренние органы, а поверхностные ткани — в основном кожу и нервные окончания в ней. Поэтому его действие очень наглядно и чудовищно пугает. Приемлемо надёжные средства лечения появились менее века назад. Да и предотвращать самые катастрофические осложнения вроде потери фаланг пальцев научились примерно тогда же.

Толчком к методу защиты рук и ног стало случайное наблюдение врача в лепрозории (по латыни проказа — *lepra*) — изоляторе для прокажённых.

Он до боли в пальцах пытался отпереть тугой замок. Проходивший мимо пациент, видя его старания, подошёл и легко провернул ключ. Изумлённый врач, видя, что неожиданный помощник явно слабее по телосложению, попросил его показать руку. На ней отчётливо виднелись ссадины от давления металла. Врач понял: больной просто не почувствовал травму. Отсюда вывод: прокажённые получают мелкие повреждения чаще здоровых, но не замечают их. Значит, немалая часть видимых разрушений тела вызвана не прямым действием микобактерий лепры, а незалеченными царапинами да ушибами. Вскоре в практику вошли крепкие обувь и перчатки для больных — и потеря фаланг пальцев стала не характерной частью облика прокажённого, а крайней редкостью.

Толчком к методу защиты рук и ног стало случайное наблюдение врача в лепрозории (по латыни проказа — *lepra*) — изоляторе для прокажённых. Он до боли в пальцах пытался отпереть тугой замок. Проходивший мимо пациент, видя его старания, подошёл и легко провернул ключ. Изумлённый врач, видя, что неожиданный помощник явно слабее по телосложению, попросил его показать руку. На ней отчётливо виднелись ссадины от давления металла. Врач понял: больной просто не почувствовал травму.



Нелеченные травмы при проказе — далеко не опаснейший, зато весьма наглядный пример последствий отсутствия обратной связи. В кибернетике, науке о правилах и методах управления, понятие обратной связи — одно из важнейших. Без получения сведений о последствиях своих действий управлять, в том числе самим собою, можно, по выражению Александра Григорьевича Лукашенко, «плохо, но недолго» (он известен оговорками почти как Виктор Степанович Черномырдин или Джордж Уокер Джордж-Херберт-Уокерович Буш: например, говоря «белорусский народ будет жить плохо, но недолго», он имел в виду «белорусский народ недолго будет жить плохо»).

Но мало получить обратную связь, надо ещё уметь ею воспользоваться. Простейший, пропорциональный способ (чем больше поступающий по ней сигнал, тем сильнее должно быть воздействие, направленное на его ослабление) зачастую ведёт к быстрой раскочке управляемой системы: естественная инерция мешает ей сразу отреагировать на управляющее воздействие, и оно успевает вырасти настолько, что направляет её в противоположную сторону.

Правда, по мере приближения к требуемому положению пропорциональное воздействие уменьшается, но набранная ранее инерция движения чаще всего не успевает полностью рассеяться в сопротивлении ему. Её приходится учитывать измерением скорости приближения к цели (в математической формулировке дифференцированием расстояния) и подсчётом энергии, вложенной в перемещение (интегрированием по пройденному пути).

Полноценный пропорционально-интегрально-дифференциальный (ПИД) регулятор (да ещё с возмож-



В СОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ БЫЛО, НАПРИМЕР, ПОНЯТИЕ НОМЕНКЛАТУРЫ, ТО ЕСТЬ ДОЛЖНОСТЕЙ, КУДА НАЗНАЧАЛИ ТОЛЬКО С СОГЛАСИЯ ОПРЕДЕЛЁННОЙ АДМИНИСТРАТИВНОЙ И/ИЛИ ПАРТИЙНОЙ СТРУКТУРЫ. КАК ПРАВИЛО, ПОПАВШИЙ НА ТАКУЮ ДОЛЖНОСТЬ ДАЖЕ В СЛУЧАЕ СЕРЬЁЗНЫХ ОШИБОК В РАБОТЕ ПЕРЕВОДИЛСЯ НА ДРУГУЮ НОМЕНКЛАТУРНУЮ ЖЕ РАБОТУ, А НЕ ИСКЛЮЧАЛСЯ ВО ВСЕ ИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ. ВЕДЬ СЧИТАЛОСЬ, ЧТО НАБРАННЫЙ ИМ ОПЫТ МОЖЕТ ПРИГОДИТЬСЯ В ДАЛЬНЕЙШЕМ

ностью настройки соотношения этих трёх каналов измерения) удалось осуществить ещё на рубеже XIX–XX веков чисто механическими средствами. В нынешнюю цифровую эпоху задача ПИД-управления решается вовсе элементарно. Более того, насколько я наслышан, ничего лучшего, чем ПИД, невозможно создать, пока не знаешь ни внутренней структуры, ни хотя бы индивидуальных особенностей поведения объекта управления.

Чем понятнее поведение, чем легче предсказать его, тем точнее могут быть управляющие воздействия, тем меньше возможные отклонения от

нужного состояния и время возвращения в него. Посмотрите хотя бы на самолёт, управляемый опытным (и набравшимся опыта именно на данном экземпляре) лётчиком! Не зря так называемые площадки (полёты в строго установленном режиме для замера характеристик аппарата, составляющие порядка 9/10 общего времени лётных испытаний) не доверяют даже лучшим современным автопилотам: гонять площадку так, чтобы неизбежные отклонения были пренебрежимо малы на фоне погрешностей измерения, может только человек.

Время от времени входит в моду концепция универсального управленца — человека, благодаря общим навыкам способного управлять любым конкретным делом. В советское время было, например, понятие номенклатуры, то есть должностей, куда назначали только с согласия определённой административной и/или партийной структуры. Как правило, попавший на такую должность даже в случае серьёзных ошибок в работе переводился на другую номенклатурную же работу, а не исключался вовсе из системы управления. Ведь считалось, что набранный им опыт может пригодиться в дальнейшем. Сейчас

НЕ ЗРЯ ТАК НАЗЫВАЕМЫЕ ПЛОЩАДКИ (ПОЛЁТЫ В СТРОГО УСТАНОВИВШЕМСЯ РЕЖИМЕ ДЛЯ ЗАМЕРА ХАРАКТЕРИСТИК АППАРАТА, СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОРЯДКА 9/10 ОБЩЕГО ВРЕМЕНИ ЛЁТНЫХ ИСПЫТАНИЙ) НЕ ДОВЕРЯЮТ ДАЖЕ ЛУЧШИМ СОВРЕМЕННЫМ АВТОПИЛОТАМ: ГОНЯТЬ ПЛОЩАДКУ ТАК, ЧТОБЫ НЕИЗБЕЖНЫЕ ОТКЛОНЕНИЯ БЫЛИ ПРЕНЕБРЕЖИМО МАЛЫ НА ФОНЕ ПОГРЕШНОСТЕЙ ИЗМЕРЕНИЯ, МОЖЕТ ТОЛЬКО ЧЕЛОВЕК



таких называют эффективными менеджерами. А уж курс мастера делового управления (MBA — magister of business administration) вообще предлагает общие принципы, пригодные в любой структуре, но как раз поэтому далеко не эффективнейшие в каждом конкретном случае.

Работников советской номенклатуры старались использовать с учётом не только объёма, но и характера набранного опыта. В частности, для руководителя производства считался если не абсолютно необходимым, то, по меньшей мере, весьма желательным опыт работы на этом или подобном производстве. В идеале подросток после фабрично-заводского училища (ФЗУ) становился к станку, потом заканчивал высшее техническое учебное заведение (ВТУЗ) при заводе и возвращался в свой цех уже инженером, постепенно повышался до начальника участка, а потом и цеха, параллельно участвуя в общественной (профсоюзной и партийной) работе, становился главным инженером, директором, руководителем отраслевого управления и, в конце концов, министром. Министров, конечно, несравненно меньше, чем инженеров, но львиная доля министров производственных отраслей прошла в СССР подобный путь — если не на одном предприя-

тии, то хотя бы в нескольких тесно смежных отраслях.

В политике и подавно не обойтись ПИД-регулированием. Ведь ход событий меняет не только условия развития, но и его цель. А рядовые граждане (да и немалая часть самих политиков) чаще всего представляют себе и цель, и механизм её достижения лишь в самых общих чертах, а то и вовсе в духе «за всё хорошее против всего плохого», не осознавая, что в жизни плохое и хорошее чаще всего — разные стороны единой и неделимой системы. Не говоря уж о разных представлениях, что считать хорошим, а что плохим.

Например, нынешняя министр иностранных дел Германии, видная деятельница партии зелёных Бербок публично пообещала помогать Украине в её борьбе против Российской Федерации независимо от мнения своих избирателей по данному поводу. В самом деле, избиратели, голосующие за разрушителей большинства эффективных энергетических и производственных систем, вряд ли адекватно мыслят и по другим поводам. Но адекватна ли сама Бербок?

Деловое управление также требует многих навыков, обычно представляющихся востребованными только в политике. Ведь управлять даже производственными процессами приходится через связанных с ними людей. Например, сын моих многолетних сокомандников (и сам — участник интеллектуальных игр с громадным опытом, не раз участвовавший и в нашей команде) психолог Феликс Романович Морозовский много лет занимается именно налаживанием взаимодействия на предприятиях и в прочих деловых структурах. Причём, насколько я могу судить, обучает он, прежде всего, тому, что и в политике необходимо. И судя по его рассказам о



Для эффективного управления нужно, по меньшей мере, учитывать не только текущую обстановку, но и динамику её изменений, а ещё лучше — знать внутренние устройство и закономерности объекта управления. Это, в свою очередь, заставляет вникать в организационные и производственные процессы, в психологию всех, кто в них участвует. И не просто собирать текущие сведения, а на их основе строить мысленные модели, позволяющие прогнозировать поведение всех звеньев системы и её как целого.

коллегах по его узкой специальности, они тоже видят много общего между хозяйственным и государственным руководством.

Итак, для эффективного управления нужно, по меньшей мере, учитывать не только текущую обстановку, но и динамику её изменений, а ещё лучше — знать внутренние устройство и закономерности объекта управления. Это, в свою очередь, заставляет вникать в организационные и производственные процессы, в психологию всех, кто в них участвует. И не просто собирать текущие сведения, а на их основе строить мысленные модели, позволяющие прогнозировать поведение всех звеньев системы и её как целого. Всё это, конечно, не исчерпывает обязанности управленца, но без этого вряд ли возможно полноценно исполнять обязанности, мною не упомянутые.

ФБЖ



НАПОЛЕОН БОНАПАРТ:

«Я знаю многих, кто готов убивать ради денег, но не знаю никого, кто ради них готов был бы умереть».

О МОТИВАЦИИ *

В номере за апрель-май (№4 – 5) мы начали публиковать отрывки из книги «СВО. Клаузевиц и пустота» Михаила Головлева (авторский псевдоним Андрея Пинчука). Ее выпустило московское издательство «Книжный мир». Важно напомнить тем, кто предыдущий номер не читал, что это сочинение сам автор назвал «политологический анализ операции и боевых действий». Сначала мы опубликовали отрывки из главы №8 «Промышленность и СВО» и поговорили с автором о том, как справляется российский ОПК с задачами по снабжению ВС РФ современным оружием и боеприпасами. Рекомендуем найти интервью на нашем сайте (business-magazine.online) — оно того стоит. И до, и после можно прочесть второй отрывок из книги, ведь мотивация — наше все, а каково без нее умирать?..

СВО

КЛАУЗЕВИЦ
И ПУСТОТА

МИХАИЛ ГОЛОВЛЕВ

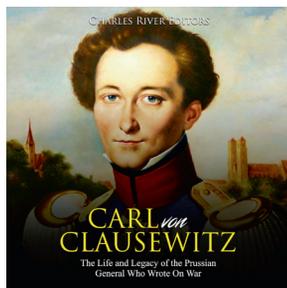
Глава 5. «О МОТИВАЦИИ» (публикуется с сокращениями)

Нужно признать, что целый ряд подходов в подготовке Российской армии накануне СВО стали походить на худшие практики системы просвещения. Ведь нередко современная подготовка школьников направлена на сдачу ЕГЭ и строится вокруг этого, приобретая характер ритуализированных тренировок.

По этой причине «стобальник» не становится потом нобелевским лауреатом. Потому что гарантированный набор знаний и навыков не делает сам по себе ребенка ученым или общественным лидером ввиду незадействования воображения, развития нетривиальных навыков, конкуренции и взаимосвязи с реальными процессами.

Так и подготовка Российской армии оказалась привязана к «армейскому ЕГЭ» – парадом, ритуалам, учениям. Что само по себе неплохо, так как создает систему. Но недельные учения и применяемые при этом хитрости не готовят к войне, тем более затяжной, а реальные алгоритмы такой подготовки намного менее зрелищны и неочевидны для докладов.

Теперь реальный бой в ходе СВО восполняет эти пробелы, но большой ценой. При этом поиск виноватых часто приводит к выводу, что вроде бы бездельников-то и нет. В условиях организационной беспомощности все заняты делом. Или его имитацией. Нередко селекция, приведшая к занимаемым дол-



жностям, подобные качества развивает в числе немногих универсальных. Но КПД этой деловой вовлеченности низок или отсутствует.

<.....>

Солдат убивает по приказу и умирает по приказу.

Конечно, можно сказать, что в некоторых случаях в сфере смерти присутствуют и спецслужбы. Да. И даже бизнес иногда присутствует. Но лишь в экстремальном, тайном режиме, в отличие от военной ситуации, где смерть становится персонифицированной, часто негероической и массовой. Пора понять, что реально воюет мотивация. Нужно осознать, что «деревянные солдаты Урфина Джюса» воюют плохо. Система материальных ценностей, наложенная на скелет беспрекословного административного подчинения, позволяет беспрекословно жить, но даёт сбой в вопросе беспрекословной смерти.

<.....>



* «Федеральный Бизнес-журнал» публикует отрывки из книги Михаила Головлева (авторский псевдоним Андрея Пинчука) с согласия автора и присланную им версию без редакции.

В комплексном социально-психологическом исследовании Киселева и Голова «Мотивация граждан, поступающих на военную службу по контракту в армию российской Федерации» ещё в 2016 году прямо констатируется, что «анализ представленной мотивации поступления на контрактную службу позволяет выявить их некоторую ограниченность материальными рамками и недостаточность других стимулов, побуждающих к службе по контракту<.....>».

Авторы провели исследования мотивов и ожиданий службы солдат по контракту. В итоге выяснилось, что к ним относятся:

- хорошая возможность дохода;
- новый опыт, знания;
- хорошее сотрудничество, дух товарищества;
- интересные задачи, приключения, разнообразие;
- новые контакты, страны – познакомиться с новыми людьми;
- чтобы быть частью определенной группы (солдат).

Как мы видим, все ожидания находятся в парадигме обычной службы-работы и не слишком отличаются от среднестатистического госслужащего, работника предприятия или фирмы.

<.....>



В чём же проблема? Думается, она шире, чем чисто армейская плоскость и охватывает широкий пласт общественных ориентиров, макросоциальной системы ценностей, прагматичных

и метафизических ориентиров элиты, которые она вольно и невольно экстраполирует в общество и, одновременно, сама является выжимкой этих ценностей.

В итоге коммерчески-ориентированные командиры оказываются неспособны зажечь сердце солдата готовностью к самопожертвованию, а волевой подбородок, лихой вид и четкий доклад не являются гарантированным признаком готовности к бою.

Здесь срабатывает афоризм, приписываемый Наполеону: «Я знаю многих, кто готов убивать ради денег, но не знаю никого, кто ради них готов был бы умереть».

<.....>

Стоит признать, что важным предохранителем, спасшим армию от тотального краха, стали различные добровольческие формирования, которые как раз были в большей степени мотивированы идеей, нежели материальным фактором, хоть и присутствовавшим, но не главенствующим.

<.....>

Наилучшим примером мотивации служит притча об острове, на котором живут два племени. В одном, том, что поменьше, живет сто аборигенов. И каждый хочет взять палку и пойти войной на соседей. Во втором, что побольше, целая тысяча. И каждый хочет, чтобы сосед взял палку и пошел войной на соседей. Вопрос – кто же победит?

На самом деле вопрос риторический, однако при этом вполне предметный.

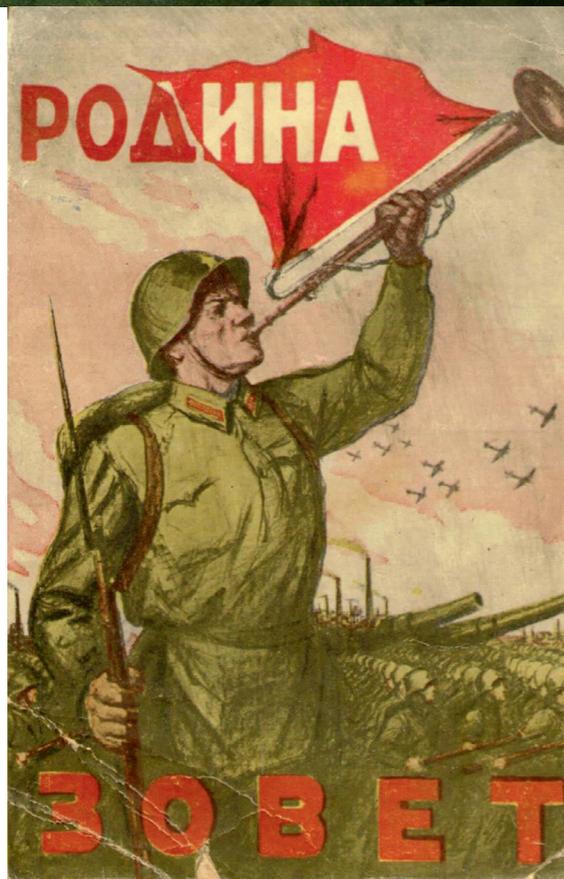
Изначально слабая мотивационная составляющая значительного сегмента Российской армии привела к тому, что с момента объявления СВО армию покинули многие из тех, кто службу считал промыслом, видом заработка.

И это был не худший вариант. Потому что худшим стало массовое явление так называемых «пятисотых», то есть лиц, оставляющих подразделения уже на поле боя или перед выходом в бой. Именно этим можно объяснить множество сорванных наступлений, незапланированных отступлений, лжи в докладах.

Вплоть до сентября 2022 года, когда законодатель ввел уголовную ответственность за дезертирство, фактически синхронизировав её со СВО, никакой реальной ответственности за подобные действия не было. В самом деле – официально война не объявлена, а об участии в СВО «я присяги не давал».

И здесь речь не об ответственности.

Привычка работать с населением в режиме «электоральной мобилизации», когда под нужное событие (выборы, референдумы и пр.) население прокачивается методами социальной инженерии, оказалась экстраполирована и на армию. В итоге возникла ситуация, когда разовый поход на тренировку дает спортсмену ложное чувство появившейся силы. Однако даже олимпийские чемпионы продолжают тренировки, причём делают это регулярно и упорно. Если же государство хочет, чтобы особая каста была готова умирать и убивать по приказу, то её



методы работы должны выходить далеко за удовлетворение материальных потребностей и социальной защищенности.

Эту прописную истину политруки Российской армии забыли начисто, за что и поплатились.

ФБЖ



@Русское оружие

RussianArms

Следим за тактико-техническими особенностями применения современного вооружения в зоне СВО.

Прорабатываем сценарии развития оперативно-тактической ситуации в соответствии с параметрами военной техники ВС России и противника.

Подписывайтесь, чтобы быть в курсе, на что способно Русское оружие!



@RussianArms



@Bestrussianarms



Карта дружбы и торговли:

куда налаживает мосты уральский бизнес?

Найти и удержать — так мог бы звучать лозунг российских производителей, которые вот уже который год находятся в активном поиске дружественных и заинтересованных торговых партнеров. Свердловский бизнес включился в этот процесс одним из первых в РФ, ведь он же первым и потерял существенное количество иностранных деловых партнеров, например, по продаже металлов и сплавов. На помощь предпринимателям всю мощь административного ресурса бросили и региональные власти. Кажется, чиновники правительства и лично губернатор утроили количество иностранных визитов, бизнес-миссий и приемов зарубежных делегаций на уральской земле.

В результате на карте международного сотрудничества Урала стали появляться «подзабытые друзья» с эксклюзивными и порой неожиданными предложениями. Уральский бизнес тоже не сидит сложа руки. На карте мира уже не осталось континента, где бы не выставили свои флажки компании Урала. Среди стран-соседей абсолютным лидером по экономическому взаимодействию со Свердловской областью является Белоруссия. Товарооборот Среднего Урала с этой страной в 2022 году вырос на 52,1% и составил порядка 754,7 млн долларов. Ключевые

направления сотрудничества — машиностроение, сельское хозяйство, нефтехимия, продукция АПК.

Ключевая ставка

Белорусы успешно пользуются моментом и спешат удовлетворить спрос в тех сегментах, где у российского бизнеса есть потребность, но нет возможности покупать как раньше. Один из таких примеров — белорусские лифты: только за прошлый год их поставки в регион выросли в 2,6 раза, продукция оказалась настолько востребована в Свердловской области, что была включена в региональную программу по замене лифтов в многоквартирных домах. Еще одна отрасль, в которой белорусы сумели занять лидирующие позиции и наладить коо-



МАРИЯ МЕХОНОШИНА

Главный редактор
«Уральского Бизнес-журнала»



131

МЛН ДОЛЛАРОВ

составил общий объем экспорта продукции АПК из Свердловской области по итогам 2022 года (+7,5%).

перацию с уральским бизнесом, — машиностроение. Примеров много: к своему 300-летнему юбилею Екатеринбург закупил 45 белорусских троллейбусов. А еще, как рассказал руководитель отделения посольства Республики Беларусь в Екатеринбурге Сергей Чичук, в 2022 году в четыре раза увеличились поставки в Свердловскую область двигателей Минского моторного завода. Успешно и не первый год Уральский дизель-моторный завод производит двигатели для «белазов» — ранее белорусы закупали их у иностранных партнеров. «БелАЗ», «МАЗ», «Гомсельмаш» заказывают у уральской «Пневмостроймашины» нужную им гидравлику. Есть у региона и Беларуси проекты в области энергетики, белорусы активно покупают на Урале электротурбины. Белорусская ГК «Теплосила» заметно увеличила объемы поставок отопительного оборудования и систем на объекты социальной сферы Свердловской области. Нарращивая взаимную торговлю столь высокими темпами, уральцы и белорусы вполне смогут достичь рекордных показателей по товарообороту за 2023 год. По ряду оценок, он может достигнуть миллиардных значений. И, если судить по активному желанию белорусского бизнеса участвовать в главной индустри-

альной выставке в РФ «ИННОПРОМ – 2023», то даже столь рекордные показатели кажутся вполне достижимыми. Белорусские производители получают максимум возможностей и внимания в рамках форума, ведь Беларусь стала главным страновым партнером, что означает больше выставочных площадей и подписанных соглашений, масштабная деловая и культурная программа для участников и гостей.

ЕСТЬ У РЕГИОНА И БЕЛАРУСИ ПРОЕКТЫ В ОБЛАСТИ ЭНЕРГЕТИКИ, БЕЛОРУСЫ АКТИВНО ЗАКУПАЮТ НА УРАЛЕ ЭЛЕКТРОТУРБИНЫ. БЕЛОРУССКАЯ ГК «ТЕПЛОСИЛА» НАРАСТИЛА ОБЪЕМЫ ПОСТАВОК ОТОПИТЕЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ И СИСТЕМ НА ОБЪЕКТЫ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ. НАРАЩИВАЯ ВЗАИМНУЮ ТОРГОВЛЮ СТОЛЬ ВЫСОКИМИ ТЕМПАМИ, УРАЛЬЦЫ И БЕЛОРУСЫ СМОГУТ ДОСТИЧЬ РЕКОРДНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТОВАРОБОРОТУ ЗА 2023 ГОД, ПО РЯДУ ОЦЕНОК, ОН МОЖЕТ ДОСТИГНУТЬ МИЛЛИАРДНЫХ ЗНАЧЕНИЙ



Бизнес-миссия отправилась в «Узбекистан»

В поисках новых точек взаимодействия Свердловская делегация во главе с Евгением Куйвашевым отправилась в Узбекистан. Это был не просто визит вежливости или высокой дипломатии. Вместе с командой губернатора в страну поехали более 50 уральских компаний-производителей в сферах металлургии, IT, энергетики, машиностроения, фармацевтики. Они представили свои продукты и технологии на выставке «ИННОПРОМ. Центральная Азия», провели более трехсот встреч и переговоров. За этой цифрой стоят реальные проекты, о реализации которых удалось договориться на полях форума. Например, компания «Энерго-

Арсенал» подписала в Ташкенте контракты на два миллиона долларов и будет поставлять светильники и опоры освещения в местный технопарк и на металлургические заводы Узбекистана. «Уралбиофарм» будет отгружать в Узбекистан витамины и БАДы, лесоперерабатывающее производство «Синергия» — фанеру, а институт «УралНИТИ» займется ремонтом труб на объектах «Узбекнефтегаза». Отдельная программа была и у губернатора. Акцент в ней сделан на визит в Ферганскую область, по итогам которого Евгений Куйвашев и хоким (местный губернатор) Хайрулло Бозаров подписали соглашение о сотрудничестве. Глава Свердловской области проехался по нескольким ферганским предприятиям, которые могли бы стать партнерами уральских компаний. Вдобавок ко всему стороны уже начали переговоры о необходимости открыть Ферганский дом на Урале — шоурум, в котором на постоянной основе будут представлены изделия из стекла, плитка, текстиль, продукция легкой промышленности. Визитом в Узбекистан уральские бизнесмены и чиновники остались довольны настолько, что в региональном правительстве рассчитывают на увеличение товарооборота по итогам 2023 года в два раза по сравнению с цифрами, которые были в прошлом году. Об этом заявил заместитель губернатора Свердловской области Василий Козлов.

ХОРОШУЮ ДИНАМИКУ ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛИ КРУП, МУКИ И МАКАРОННЫХ ИЗДЕЛИЙ. ХОРОШУЮ ДОЛЮ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ЭКСПОРТА С ТЕРРИТОРИИ УРФО ТРАДИЦИОННО УДЕРЖИВАЕТ ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ. ПОРЯДКА 80% ВСЕГО ПРОДОВОЛЬСТВИЯ УРАЛЬСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПОСТАВИЛИ В СТРАНЫ АЗИИ



Ближний Восток станет еще ближе

Одним из интересных направлений сотрудничества для уральского бизнеса может стать Иран. В региональном правительстве напоминают, что по итогам 2021 года Свердловская область увеличила объем экспорта в эту страну втрое. Уральские компании поставляют в Иран продукты химии и драгоценные металлы, но потенциал гораздо шире. В Иране есть спрос на продукцию нефтегазовой, нефтехимической, горно-металлургической отраслей. Виден интерес к технологиям в области энергетики и автомобильной промышленности, железнодорожном строительстве, здравоохранении. Как деловой партнер Иран знаком и понятен уральскому бизнес-сообществу, регион активно сотрудничает с этой страной не первый год. Так, еще в 2020 году стороны обсуждали планы по созданию в Екатеринбурге офиса для обмена в сфере науки и технологий, тогда проект не состоялся из-за пандемии. В 2022 году на Урал приезжал чрезвычайный и полномочный посол Исламской Республики Иран в РФ Казем Джалали, а не так давно в Иране прошла презентация десятка уральских компаний в рамках бизнес-миссии, организованной Агентством по привлечению



инвестиций Свердловской области. Участники прошли специальный отбор. Поездку профинансировали из бюджета в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт». В Иране уральские производители презентовали защитные и теплоизоляционные покрытия для оборудования и труб, тягодутьевые машины, промышленные изделия из золота, серебра и металлов платиновой группы, лопатки для паровых и газовых турбин и компрессоры, роботизированный инструмент для диагностики и обслуживания линий электропередач под напряжением, газоочистное, вентиляционное, гальваническое, емкостное оборудование и многое другое.

Иран и весь Ближний Восток становятся все ближе к уральским компаниям. Их рынки активно осваивают сельхозпроизводители Урала. Например, птицефабрика «Рефтинская» успешно прошла аудиторскую проверку Gulftic-ICSC Halal и получила международный сертификат «Халаль», который открывает новые возможности для поставок в восточном направлении. Протестировать спрос, понять особенности потребления и показать товар лицом предприятия уральского АПК смогли в рамках крупнейшей в мире выставки Gulfood, которая прошла в начале года в ОАЭ. Предприятия региона были представлены на коллективном стенде Made in Russia. На Востоке давно распробовали и



полюбили продукцию из РФ, а российский производитель научился адаптировать свою пищевую продукцию под вкусы жителей региона. Нарботанный опыт позволит расширить сотрудничество.

Открывая Африку заново

В Советский период страны африканского континента были куда ближе к России. Наконец отношения восстанавливаются и теплеют. Пробный шар в партнерстве жаркого континента со Свердловской областью — инициатива Зимбабве. Представитель правящей партии страны ZANU-PF Кристофер Мутсвангва предложил уральцам создать совместное предприятие с производственной площадкой на африканской земле. Конкретики пока мало, но, вероятно, речь может идти о проекте в сфере металлургии, где уральские промышленники имеют богатый опыт и широкий набор компетенций. В Зимбабве залегают богатые запасы железной руды и коксующегося угля, которые

26%

В ОБЩЕЙ СТРУКТУРЕ

внешнеторгового оборота Свердловской области за 2022 год занял Китай (по данным регионального управления ФТС).

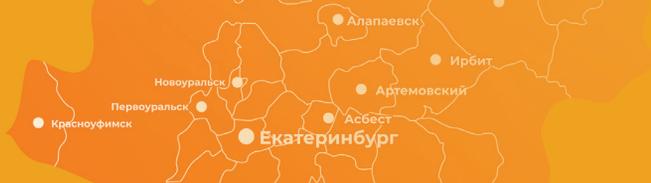
используются для производства стали. Представитель Зимбабве акцентировал внимание уральских бизнес-кругов на том, что подобный проект с локализацией в Африке может способствовать расширению экспорта металлургов на мировые рынки.

Африка представляет безусловный интерес для уральского бизнеса, и его уже обозначили производители Тюменской области. Так, в конце 2022 года

о намерении наладить поставки 1 600 000 декалитров спирта в год заявил агрохолдинг «Юбилейный». Первая поставка состоялась весной текущего года, в Африку отправили 40 тонн продукции. Компании потребовалось время на закупку специальных контейнеров для перевозки спирта. Если дела пойдут хорошо, холдинг намерен вложить в торговлю с африканскими странами до 200 млн рублей, инвестиции потратят на создание собственного представительства на континенте.

Традиционно теплые и по-настоящему дружеские отношения у РФ складываются с Южно-Африканской республикой (ЮАР). Бизнес-круги Урала спешат воспользоваться конъюнктурой и «оформляют прописку» в стране. Первой ласточкой стал гендиректор «Уральского горнопромышленного холдинга» Сергей Мазуркевич, назначенный на должность почетного консула ЮАР в регионе. Его задачи на этом посту — развитие экономических связей Свердловской области с Южно-Африканской Республикой, посредничество между бизнесменами двух стран. Когда решение об учреждении консульской должности на Свердловской земле только было принято (2022 г.), губернатор Евгений Куйвашев заявлял, что у региона есть намерения реализовывать проекты по развитию электроэнергетики ЮАР и разрабатывать





на ее территории месторождения полезных ископаемых. Кстати, до начала пандемии товарооборот Свердловской области с ЮАР стабильно рос. В 2019 году он достиг 119 млн долларов.

Было непросто, но вроде справились

В 2022 году экспортерам Уральского федерального округа (УрФО) пришлось нелегко, ведь многие из них потеряли рынки сбыта из-за санкций. В итоге, по данным уральской таможни, объем экспорта из УрФО по итогам 2022 года снизился на 11%. Неудивительно, ведь больше половины от всего объема — это поставки металла и изделий из него (60% — за 2022 г., 68% — за 2021 г.). А вот у химиков случился существенный рост зарубежных поставок в полтора раза. Подросли и поставщики продовольствия — на 7,5% в целом по прошлому году (общий объем экспорта продукции АПК из Свердловской области составил порядка 131 млн долларов). Хорошую динамику продемонстрировали производители круп, муки и макаронных изделий. Хорошую долю продовольственного экспорта с территории УрФО традиционно удерживает Екатеринбургский жировой комбинат. Порядка 80% всего продовольствия уральские производители поставили в страны Азии. И еще одна заметная тенденция международного сотрудничества санкционного периода: малый и средний бизнес занимает все более активную позицию в развитии международной кооперации и экспортных поставках.

В лидерах не значатся

По данным регионального Агентства по привлечению инвестиций, Свердловская область сотрудничает с иностранными партнерами 135 стран мира. Лидерство в международной торговле со Свердловской областью удерживает КНР (по данным регионального



управления ФТС, 26% в общей структуре внешнеторгового оборота региона). Среди ключевых торговых партнеров — Казахстан (10% от общегодового товарооборота) и Турция (13%). Для сравнения: Узбекистан и Беларусь имеют пока по 5%, а Индия — 4%. Те же африканские страны и Ближний Восток и вовсе не упоминаются в итоговой статистике, ведь пока их доли слишком малы. Большинство экспертов ВЭД полагают, что итоги года текущего будут отличаться от тенденций последних лет, но не слишком кардинально. Да, свои плоды дадут усилия регионального правительства по развитию новых каналов международного партнерства и активный поиск альтернативных европейским рынкам сбыта самих уральских компаний. Но одно дело — перекроить логистику и найти новых торговых партнеров, и совсем другое — запуск масштабных промышленных проектов, особенно на базе кооперационной модели. Здесь от идеи до воплощения проходят годы, а конечный результат зависит от многих неизвестных, и одна из самых непредсказуемых — геополитика. В силу именно этого обстоятельства бизнесу явно не справиться без системной административной поддержки, ведь в международном сотрудничестве именно политическая воля оказывается порой куда более значимой силой, чем выгода.

ФБЖ

Белорусы готовятся к «ИННОПРОМУ»:

чем удивят и порадуют они участников форума

Республика Беларусь — ключевой партнер грядущего «ИННОПРОМА». Страна — постоянный участник выставки-форума, но в этом году получила статус основного странового партнера. На деле это будет означать, что участникам «ИННОПРОМА» презентуют весь промышленный потенциал Беларуси по всем направлениям, и российская сторона намерена еще более активно развивать совместные проекты. На Урале, в Свердловской и соседних с ней областях белорусскую продукцию промышленного и бытового назначения знают давно и хорошо. Товарооборот региона и Беларуси год от года растет, но намерения сторон доказывают, что потенциал далеко не исчерпан.

Особый статус накладывает повышенные обязательства, и с начала текущего года количество контактов между уральским бизнесом, региональной и городской администрациями и белорусской стороной только нарастает: одна за другой проходят бизнес-миссии, обмен визитами дипломатов и первых лиц обоих правительств. За несколько месяцев до «ИННОПРОМА» появилась информация, что интерес белорусских компаний к участию в выставке столь велик, что им не хватает места на страновом стенде, зашла речь о его расширении, чтобы выставка смогла вместить всех желающих. Активную роль в подготовке и переговорах принимает Белорусская торгово-промышленная палата (БелТПП). В конце 2022 года в Свердловской области было открыто ее представительство. Уральская редакция «Бизнес-журнала» встретила с Иваном Булавиным, представителем Белорусской торгово-промышленной палаты (БелТПП) в Свердловской области, чтобы обсудить

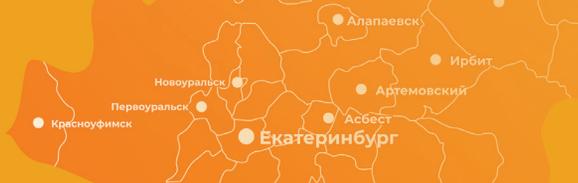
предстоящий «ИННОПРОМ» и узнать, чем белорусская сторона удивит и порадует участников форума.

— Товарооборот Свердловской области и Белоруссии в 2022 году вырос на 52,1% и составил порядка 754,7 миллиона долларов — подтверждаете эту цифру?

— По белорусским данным, а они несколько отличаются от российских из-за разных методик подсчета, эта цифра даже несколько больше. Положительная динамика за первые месяцы 2023 года сохраняется. Такая статистика по всем направлениям товарооборота.

— Было заявлено, что этот показатель экономического сотрудничества максимальный за всю историю. Что сыграло в его бурном росте ведущую роль, только санкции?

— Действительно, экономические показатели сотрудничества между нашими странами высоки как никогда. Разумеется, санкции повлияли и довольно существенно,



но основную роль сыграло понимание того, что честный бизнес возможен только с дружественными и братскими странами, какой является для РФ Республика Беларусь. Во всех других случаях, как бы нас ни убеждали в обратном, на первую линию выходит политическая конъюнктура.

— Можно ли сказать, что уральские компании с помощью белорусских товаров, прежде всего, замещали импорт? Если да, то по каким позициям?

— За счет поставок из Беларуси уральские компании не только замещают импорт. Бизнес развивается по многим направлениям, и я очень рад, что это не просто поставки, а во многих случаях совместные разработки востребованных на рынке продуктов. Интересное сотрудничество складывается в нефтехимии, продукция уральских энергетических компаний пользуется спросом на белорусском рынке.

— Беларусь — постоянный торговый партнер России. Многие уральские компании сотрудничают с республикой не первый год. Какую продукцию традиционно закупают свердловские предприниматели?

— На уральском рынке традиционно пользуются спросом белорусские продукты питания. Это обусловлено их высоким качеством, натуральностью, невысокой ценой. Широко представлены продукты машиностроения: пассажирский и грузовой транспорт, сельскохозяйственные, коммунальные и специализированные машины. Например, во время моего визита в Республику Беларусь в декабре 2022 года я посетил Рогачевский завод (россиянам хорошо известна сгущенка их производства), помимо нее завод производит сыры, йогурты, молочные продукты, а той же сгущенки около двадцати видов. Был на Жлобинском мясокомбинате, молочных и

ИВАН БУЛАВИН

Представитель
Белорусской торгово-
промышленной
палаты (БелТПП)
в Свердловской
области



мясных заводов Минской области. Во время мартовского визита я был на заводе МАЗ, где с нуля собирают минские автобусы, микроавтобусы, специальные машины. В Беларуси есть свое косметическое и парфюмерное производство — спрос на эту продукцию в РФ постоянно растет. Белорусы сохранили свой промышленный потенциал и постоянно его наращивают.

— Белорусская сельхозпродукция действительно давно и хорошо известна российскому потребителю, а в каких направлениях вы видите сегодня наибольший потенциал для развития поставок на Урал?

— Действительно, белорусские продукты — это уже раскрученный бренд, символ

качества и вкуса, но они пока представлены ограниченным ассортиментом на российском рынке. На самом деле, потенциал белорусской пищевой промышленности гораздо больше. Трудности с оформлением, прохождением санитарного контроля, логистика усложняют ввоз, требуют значительных затрат и времени. Бизнес делает ставку на то, что приносит большую прибыль и требует меньших затрат. Сейчас мы работаем над тем, чтобы максимально упростить процедуры и снять административные преграды, что должно способствовать расширению ассортимента продуктов питания из Беларуси. Первым шагом может стать организация постоянно действующих ярмарок в Свердловской области. Очень рассчитываем на поддержку и содействие властей региона в скорейшем решении вопроса.

— Взаимная торговля — это лишь одно из направлений делового сотрудничества. Второе, не менее значимое, кооперация, создание совместных предприятий. Расскажите о значимых проектах в этом направлении?

— Совместный бизнес — это весьма выгодно, и во время визита в Минск делегации Свердловской области в марте 2023 года как

раз об этом и шла речь на заседании рабочей группы. На нем присутствовали представители предприятий Свердловской области, как уже работающие с белорусскими предприятиями, так и стремящиеся наладить деловое сотрудничество. Многим компаниям нашего региона есть что предложить белорусским коллегам. Это и совместные проекты в области нефтехимии, производства стройматериалов, транспорта и в сфере IT-технологий. Двусторонний диалог в разгаре, возможно, уже в ближайшее время, например, на полях «ИННОПРОМ – 2023» мы узнаем о новых совместных проектах, перспективы в этом направлении у региональных компаний хорошие.

— Не так давно на Урале проходила выставка, где белорусы показывали сельхозтехнику. Расскажите об итогах участия в ней белорусских компаний? Каковы прогнозы по росту поставок по этой статье товарооборота в регионы УрФО?

— Несколько лет назад руководство Республики Беларусь приняло план, согласно которому к 2022–2023 годам все производство сельскохозяйственной техники должно быть локализовано внутри страны, и этот план выполнен. Сейчас ассортимент белорусской специализированной сельскохозяйственной





техники очень широк. Мы видим, что в России подъем сельского хозяйства, а местное сельхозмашиностроение производит ограниченный ассортимент техники для АПК, поэтому белорусская техника пользуется у российских аграриев традиционно устойчивым спросом. Ключевым фактором влияния на расширение поставок остаются финансовые условия сделок — ставки по кредитам, лизинговые программы и наличие госсубсидий, с решением этих вопросов палата активно помогает участникам подобных переговоров.

— Не так давно вы рассказывали о том, что белорусским экспонентам, которых уже более 200, не хватает мест на стенде страны в рамках выставки «ИННОПРОМ – 2023». Какие флагманские компании займут ключевые места на выставке?

— Уверен, что места хватит всем желающим. На «ИННОПРОМЕ» будут представлены предприятия тяжелого машиностроения, строительная и коммунальная техника, продукция нефтехимии, легкой промышленности, продукты питания, бытовая химия, парфюмерия. Подход к формированию экспозиции был простым: постараться показать российскому потребителю весь спектр белорусского народного хозяйства.

— Традиционно на полях «ИННОПРОМА» подписываются соглашения о сотрудничестве. Понятно, что сейчас они готовятся, идут переговоры, но, возможно, о каких-то из них вы могли бы сейчас сказать. Что уже можно анонсировать?

— Переговоров очень много, подготовка к форуму в самом разгаре. Есть очень интересные проекты в области машиностроения, сельского хозяйства, IT-технологий, энергетики и строительства. Забегать вперед не буду, но, поверьте, таких соглашений будет очень много, не только в сфере бизнес-взаимодействия, но и в культурной, образовательной.



Например, мы работаем над запросами от российских вузов о разработке совместных образовательных программ и обмена студентами. В работе запросы по организации обменных экскурсионных проектов для российских и белорусских школьников. Республика Беларусь — страна с богатой историей, культурой, здесь много памятных мест, красивейших заповедных зон — все это интересно российскому туристу. Надеюсь, что уже к «ИННОПРОМУ» мы подготовим рамочные соглашения для реализации таких проектов.

— Что станет звездой программы на «ИННОПРОМЕ» с белорусской стороны?

— Как ключевой страновой партнер этого года Беларусь позаботится о том, чтобы представить не только промышленный комплекс, а республику в целом максимально широко. Деловая программа будет очень насыщенной, в рамках «ИННОПРОМА» пройдет отдельный российско-белорусский бизнес-форум. Специальную программу белорусы готовят для жителей и гостей города. Выставки, ярмарки, фестивали, дегустации — приглашаем всех на белорусские стенды попробовать знаменитые драники, вкуснейшие мясные деликатесы и много всего еще, чем богата белорусская земля.

ФБЖ

Не забудьте включить телевизор

В Екатеринбурге официально запущена уникальная для России OTT-платформа «РТРС.ПЛЮС». Свердловская область стала пилотным субъектом, где запустился региональный телевизионный мультиплекс. Новое технологическое решение дает возможность бесплатно смотреть региональные и муниципальные телеканалы на подключенных к интернету телевизорах и мобильных устройствах. Платформу разработало ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС). Средний Урал стал первым регионом, где состоялся запуск. К мультиплексу уже присоединились более десятка муниципальных и региональных телекомпаний.

Запуск новой платформы стал особенно важным событием для местных телеканалов, ведь он упрощает зрительский доступ к их контенту, позволяет показывать его в отличном качестве. С его помощью можно смотреть местное ТВ с любого устройства, имеющего выход в интернет, но не только это. О том, какие дополнительные преимущества получили региональные вещатели и их зрители, ФБЖ поговорил с генеральным директором Национальной ассоциации телерадиовещателей (НАТ) Александром Широких, который участвовал в запуске OTT-платформы «РТРС.ПЛЮС» в Екатеринбурге.



Интервью
подготовила и провела

**МАРИЯ
МЕХОНОШИНА**

Главный редактор,
«Уральский Бизнес-
журнал»

— В рамках запуска OTT-платформы «РТРС.ПЛЮС» была презентована технология HbbTV, которая позволяет зрителю интерактивно взаимодействовать с тем, что происходит на экране.

Насколько региональные телеканалы готовы к внедрению этой опции, или для них это нововведение избыточно?

— От региональных телеканалов не требуется никаких сверхусилий по включению или трансляции сигнала в мультиплекс. Дополнительные действия требуются от зрителей. Надеюсь, что они с этими «сложностями» справятся, тем более что многие с технологией уже знакомы. Проводником HbbTV в массы стал Первый канал, который уже много лет использует ее в шоу «Голос», во время которого можно в режиме реального времени голосовать за исполнителей, членов жюри, участвовать в викторине. Активно технологию использует НТВ — и в прогнозах погоды, и в рекламных роликах. Например, в одной из рекламных кампаний с помощью HbbTV можно было записаться на тест-драйв автомобиля. Такая коммуникация очень важна для рекламодателя, поскольку она заметно повышает эффективность просмотра рекламы. Чтобы использовать HbbTV, необходимо активировать эту функцию на



АЛЕКСАНДР ШИРОКИХ

Генеральный директор
Национальной
ассоциации
телерадиовещателей
(НАТ)

Фото: пресс-центр ТАСС-Урал, фотограф Владислав Бурнашев

smart-телевизоре. Кстати, региональный мультиплекс можно смотреть также на мобильном телефоне, ноутбуке или компьютере. По сути, это сайт, на котором можно смотреть местные телеканалы. Надеюсь, что оператор РТРС со временем подключит возможность размещения местных телеканалов вверху списка, чтобы зрителям было удобнее находить местный контент.

— Почему именно Свердловская область стала первой, где запущен OTT-платформы «РТРС.ПЛЮС»?

— В регионе зарождалось региональное телевидение: более 30 лет назад медиаменеджер Игорь Мишин создал здесь «4 канал» (в настоящее время Игорь Мишин — директор онлайн-кинотеатра KION, вице-президент ПАО «Мобильные ТелеСистемы», — прим. ред.). В составе сегодняшнего мультиплекса в Свердловской области — двенадцать местных каналов. Многие из них представляют собой пример сильных местных вещателей с хорошими рейтингами по просмотрам.



В СОСТАВЕ СЕГОДНЯШНЕГО МУЛЬТИПЛЕКСА В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ — ДВЕНАДЦАТЬ

МЕСТНЫХ КАНАЛОВ. МНОГИЕ ИЗ НИХ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ПРИМЕР СИЛЬНЫХ МЕСТНЫХ ВЕЩАТЕЛЕЙ С ХОРОШИМИ РЕЙТИНГАМИ ПО ПРОСМОТРАМ. ОТЛИЧНЫЙ ПРИМЕР — ТЕЛЕКАНАЛ «РИМ» ИЗ КАМЕНСКА-УРАЛЬСКОГО, КОТОРЫЙ ПЕРЕЖИЛ МНОГО ЧЕГО ЗА ВРЕМЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ: ОТКЛЮЧЕНИЕ АНАЛОГА, УХОД СЕТЕВОГО ПАРТНЕРА, ПОСЛЕ ЧЕГО ПЕРЕШЕЛ НА САМОПРОГРАММИРОВАНИЕ И НЕДАВНО ОТМЕТИЛ 25-ЛЕТИЕ

Отличный пример — телеканал «РИМ» из Каменска-Уральского, который пережил много чего за время существования: отключение аналога, уход сетевого партнера, после чего перешел на самопрограммирование и недавно отметил 25-летие. Надеемся, что он сможет отпраздновать еще не один юбилей. К сожалению, региональное ТВ активно представлено далеко не во всех регионах страны. Например, в ЦФО мы наблюдаем совершенно

ВРЕМЕНА ИЗМЕНИЛИСЬ, И ЧАЩЕ ВСЕГО МЕСТНОЕ ТВ ПРИНАДЛЕЖИТ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИЛИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ, ЧАСТНЫХ КАНАЛОВ ОСТАЛОСЬ МАЛО. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СЕТЕВОГО ПАРТНЕРСТВА ИСЧЕЗЛА В 2019 ГОДУ, И ЭТО СУЩЕСТВЕННО ПОВЛИЯЛО НА РЫНОК: ПО МОИМ ОЦЕНКАМ, ВСЕГО 25–30% МЕСТНЫХ ВЕЩАТЕЛЕЙ СМОГЛИ ПЕРЕЙТИ НА САМОПРОГРАММИРОВАНИЕ И ПОЛНОСТЬЮ ЗАНИМАЮТ 24 ЧАСА ВЕЩАНИЯ



Фото: пресс-центр ТАСС-Урал, фотограф Владислав Бурнашев

другое положение дел: здесь муниципальное вещание практически стерто с лица земли бизнес-моделью сетевого партнерства.

— *Между тем статистика Media Hills (исследовательская компания входит в Mediascope) показывает, что самыми популярными телеканалами в регионах являются именно местные, чем это обусловлено?*

— Возьмем, например, Якутию: республиканский канал вещает на национальном языке, предлагает контент о жизни в регионе и делает это на высоком уровне. Казанский ТВ-канал «Эфир» — очень сильный бренд с историей, который часто обгоняет даже

федеральные телеканалы в рейтингах, что в Москве вызывает некоторое удивление. Причин у этого феномена несколько. Одна из них заключается в том, что «Эфир» вещает на русском языке и остается едва ли не главным информационным источником для русскоязычных жителей Татарстана. Другой крупный республиканский телеканал ТНВ выходит на татарском языке. «Тивиком» в Улан-Удэ — это тоже национальная история. В Бурятии рынок местного ТВ очень развит, по уровню и качеству контента его можно сравнить с екатеринбургским: высокая конкуренция, активные рекламодатели. Популярность именно региональных ТВ-каналов не всегда объясняется национальным фактором. Например, лидирующие позиции в Перми занимает местный телеканал «Рифей», он работает больше 30 лет, это настоящий долгожитель регионального ТВ в РФ. Думаю, что секрет успеха в том, что вещатель разговаривает с аудиторией на ее языке.

— *Есть ли своя специфика телевещания и телесмотрения в моногородах?*

— Да, и одна из характерных черт в том, что по местному телевизионному контенту сразу видно, какие предприятия региона вкладывают средства в развитие телевидения.



ния. Таких примеров много в Красноярском крае: Красноярск, Норильск, Братск, Ангарск. Другой пример — горнодобывающая компания «Северсталь», которая финансирует телеканалы «Русский Север» (Вологда) и «Канал 12» (Череповец). Хотя времена изменились, и чаще всего местное ТВ принадлежит региональной или муниципальной власти, частных каналов осталось мало. Бизнес-модель сетевого партнерства исчезла в 2019 году, и это существенно повлияло на рынок. По моим оценкам, всего 25–30% местных вещателей смогли перейти на самопрограммирование и полностью занимают 24 часа вещания.

— *Меняется ли информационное наполнение региональных и муниципальных телеканалов по сравнению с тем, что было десять – двадцать лет назад?*

— В последние годы стало заметно больше цензуры, условия работы ужесточились, появились новые законопроекты, которые регулируют деятельность СМИ. По моему мнению, телевидение — самый зарегулированный медиасегмент в стране. Еще одна тенденция в том, что в последние три года в вещании превалирует новостной контент. Это легко объяснимо: сначала была пандемия, затем — специальная военная операция — интерес к новостям вырос в разы. Остались популярны и утренние шоу, особенно те, которые идут в прямом эфире и сделаны качественно. Остальное время в сетках вещания занимают привычные семейные форматы: сериалы, мультфильмы и пр.

— *Есть мнение, что телевидение как формат уходит в прошлое. Вы согласны с этим утверждением?*

— Общее состояние регионального рынка ТВ очень разное по стране, как и само телесмотрение в принципе — не только региональных, но и федеральных телеканалов. По статистике ис-

следовательской компании «Mediascope», жители России в среднем смотрят телевизор около четырех часов в день, но ситуация на различных территориях отличается. Объем просмотра ТВ меняется от большего к меньшему с востока на запад. На Дальнем Востоке телевизор смотрят больше, чем на Северо-Западе, в ЦФО и на Северном Кавказе. После

ВОЗЬМЕМ, НАПРИМЕР, ЯКУТИЮ: РЕСПУБЛИКАНСКИЙ КАНАЛ ВЕЩАЕТ НА НАЦИОНАЛЬНОМ ЯЗЫКЕ, ПРЕДЛАГАЕТ КОНТЕНТ О ЖИЗНИ В РЕГИОНЕ И ДЕЛАЕТ ЭТО НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ. КАЗАНСКИЙ ТВ-КАНАЛ «ЭФИР» — ОЧЕНЬ СИЛЬНЫЙ БРЕНД С ИСТОРИЕЙ, КОТОРЫЙ ЧАСТО ОБГОНЯЕТ ДАЖЕ ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ТЕЛЕКАНАЛЫ В РЕЙТИНГАХ, ЧТО В МОСКВЕ ВЫЗЫВАЕТ НЕКОТОРОЕ УДИВЛЕНИЕ. ПРИЧИН У ЭТОГО ФЕНОМЕНА НЕСКОЛЬКО

ДФО в лидерах телесмотрения — Сибирь. Региональное телевидение чувствует себя везде по-разному. В 2019 году большим ударом для него стало отключение аналогового ТВ. Федеральные каналы, на чьих частотах выходили регионалы, поспешно ушли из этой среды вещания. Чтобы смотреть местное ТВ, зрителям надо было либо уходить к кабельным операторам, либо докупать специ-

альные антенны. Проект, который мы презентовали в Екатеринбурге, беспрецедентный: тот региональный мультиплекс, о котором больше десяти лет просили региональные вещатели, наконец, успешно реализован и в более современном формате.

4

ЧАСА В ДЕНЬ —

столько времени в день житель России смотрит телевизор (по данным исследовательской компании «Mediascope»).

Вызов принят:

как развивается российский MarTech в 2023 году

Российский маркетинг в 2022 году столкнулся с волной сложностей: уход зарубежных технологических сервисов, перестройка каналов коммуникаций, сокращение рекламных бюджетов. С другой стороны, эти факторы создали возможности для бизнеса проявить себя и придумать новые правила игры. О том, что сегодня происходит на MarTech-рынке в России, а также почему email-маркетинг входит в топ-3 каналов для коммуникации с клиентом, мы поговорили с директором по маркетингу сервиса email-рассылок Unisender Григорием Бахиным.



ГРИГОРИЙ БАХИН

Директор по
маркетингу сервиса
email-рассылок
Unisender

— Как вы оцениваете цифровую зрелость маркетинга в России в 2023 году?

— Сейчас маркетинг в стране вступает в период юности. Мы долго находились в стагнации: было много проверенных инструментов с набором инструкций по использованию. Важно заново переизобретать привычные форматы. Нельзя отрицать влияния технологических решений от мировых гигантов. Но решение сложных задач приводит к прорывным идеям: этот навык с детства есть в российской ментальности.

— Чего не хватает российскому MarTech в 2023 году?

— Ключевая проблема — цифровая грамотность. Многим сложно адаптировать современные решения в области маркетинга. Я это наблюдаю по тому, как медленно бизнес внедряет в свою стратегию инструменты email-маркетинга. Еще один фактор, который сдерживает, — медиапотребление: низкая осведомленность о разрабатываемых технологиях. Каждая компания что-то делает, но людей, которые об этом

знают, мало. Хочется видеть более быстрый и массовый выход на рынок новых решений.

— На какие MarTech-тренды необходимо обратить внимание компаниям в 2023 году при разработке стратегий?

— В марте мы проводили исследование с НИУ ВШЭ по теме маркетинга за последние десять лет в российской, китайской и глобальной повестках. По результатам выделили 10 MarTech-трендов в России: клиентоориентированность, организация корпоративной среды, новые способы продвижения контента, рост охватов в соцсетях, видеоконтент, привлечение и удержание клиентов, облачные и умные технологии, чат-боты и онлайн-маркетинг. Результаты представили в виде тренд-карт: это поможет компаниям принимать стратегические и тактические решения. Бизнес проанализирует степень значимости и динамичности инструментов, которые использует: можно исключить «слабые сигналы» и выявить «растущие направления». Например, для повышения клиентоориентиро-

ванности в России слабое место — баннерная реклама, значимое и динамичное направление — триггерная email-рассылка.

Растущее внимание к email-маркетингу в России как к способу удержать клиентов подтверждает и наш опрос представителей малого и среднего бизнеса в 2022 году. 53% компаний урезали расходы на продвижение в соцсетях на 10–60%: в этой ситуации email-маркетинг вошел в тройку перспективных рекламных каналов. Чтобы повысить эффективность рассылок в 2023 году, нужно использовать пять актуальных инструментов: авторские рассылки, персонализация, омниканальность, plain text (письма без дизайна и картинок), интерактив и геймификация.

— Как изменилось отношение брендов к email-маркетингу за последние пять лет?

— Я бы разделил людей, которые знакомы с email-маркетингом, на две категории: одни — умеют с ним работать, другие — относятся скептически и выбирают новые форматы. Я отношусь к первой категории: рассылками начал заниматься в 2017 году в B2B и видел, какую выручку они приносят. Высокий ROI подтверждается исследованиями: по данным Litmus, за каждый вложенный \$1 компании получают от \$32 до \$45. Сейчас email-маркетинг используют 71% маркетологов в B2C и 75% в B2B сегменте.

С другой стороны, у читателей трансформировалось отношение к контенту: люди хотят получать больше полезной информации. Поэтому бренды перестраивают форматы: например, в Unisender переделали дайджест о маркетинге в бренд-медиа «Честно» и стали приглашать экспертов рынка, чтобы они делились опытом. Проект активно набирает вовлеченных подписчиков: с 25к мы выросли до 30к, более 20% читает наши рассылки каждый четверг.

— Email-маркетинг влияет на возвращаемость клиентов. Какие еще задачи можно решить с помощью этого инструмента?

— Главная проблема email-маркетинга — от него ждут быструю отдачу и разочаровываются, когда одно письмо не сработало. Рассылки позволяют постоянно прогревать и удерживать аудиторию. Если у вас сложный продукт, то пользователь может подписаться на рассылку, а совершить покупку в течение 3–6 месяцев, и это нормально, потому что с помощью других каналов в принципе нельзя поддерживать интерес к продукту длительное время. Email — не про срочность, он про доверие: чем дольше клиент с вами, тем больше денег он приносит, и тем меньше вы тратите на его привлечение.

— Как делать email-маркетинг в 2023 году, чтобы твои письма попадали не в спам, а в самое сердце, и были долгожданными?

— Любая email-рассылка — коммуникация с другим человеком. Задайте себе вопрос: вы хотели бы получить такое письмо или нет? Уважайте время и внимание своего читателя. Например, площадка с онлайн-курсами по гуманитарным наукам Страдариум взяла фокус на тотальную персонализацию и ведет коммуникацию от первого лица: в итоге открываемость писем 50%.

Во-вторых, в email-маркетинге есть свои правила: стратегические, технические, законодательные, человеческие. Не всегда рассылка — только инструмент продаж, ее важное значение — формировать комьюнити вокруг бренда и нести социальную функцию. Третье главное правило: не гонитесь за результатом: выстраивайте долгосрочные отношения с аудиторией, тогда она вернет вам вложенные инвестиции, и даже больше. И помните: маркетинг начинается с email.



от **32** до **45**
ДОЛЛАРОВ

Получают компании за каждый вложенный \$1. Сейчас email-маркетинг используют 71% маркетологов в B2C и 75% в B2B сегменте.

ФБЖ



Reset или escape?

В последнее время мне все реже встречаются жизнерадостные и улыбающиеся бизнесмены. Многих из них реалии сегодняшнего дня загнали в финансовый тупик. Особенно это касается малого и среднего бизнеса. Продажи падают, и для многих предпринимателей собственный бизнес превращается в каторгу, на которой в ежедневном режиме приходится принимать решения по спасению компании. Когда силы на исходе, шанс совершить ошибку выше. Как грамотно провести рестарт бизнеса, с чего начать перезагрузку?

Известный американский экономист Джеймс Дьюзенберри считал, что вся экономика — это наука о том, как люди принимают решения. В кризисные времена они даются особенно тяжело, но делать это придется, и начать нужно с себя.

Начать с себя

Еще вчера вы летали на Бали или в любое другое место, чтобы отдохнуть от проблем. Это хорошо. Еще раз можно слетать или нет? У вас падают продажи и прибыль, зарплату пришлось урезать всем, а себе?.. Если нет, то этот факт может вызвать возмущение коллектива. А еще ваша зарплата — составная часть ценообразования вашего бизнеса, на котором строится стратегия не только спасения, но и развития предприятия. Это такая же расходная статья, как зарплата коллективу, плата за аренду и прочие расходы.

Ваша зарплата должна соответствовать реалиям бизнеса — сделайте ее фиксированной или зависимой и прямо пропорциональной полученной прибыли.

Следить, но не копировать

Возможно, вы уже изучили обстановку в компаниях ваших прямых конкурентов, но если их дела идут лучше ваших, возможно, ваши выводы были неверными. Если вы анализировали исключительно ценовую политику конкурентов, это и могло вас дезориентировать. Вы не знаете всех внутренних процессов. Наглядный пример — продуктовый магазин. Одному из них удастся продавать мясо по цене, которая даже выше рыночной, да еще на фоне общего падения продаж. И вроде бы цепочка от поставщика до прилавка практически одинаковая у конкурентов, но один торговец несет убытки, а другой процветает. В чем секрет? Например, в том, что у успешного торговца продукты экологически чистые, и об этом заявлено в



**ВЛАДИМИР
ЯКУБА**

Предприниматель,
бизнес-тренер,
специалист в области
продаж, ментор по личной
эффективности

его рекламном ролике. Что делать магазину, у которого дела обстоят хуже? Снизить цену, но тогда убытки станут еще больше. Придумайте свою «фишку». Не нужно подражать успешному конкуренту, это не всегда срабатывает. Проведите свою рекламную кампанию и заявите, что ваша продукция сертифицирована, а животные пасутся на альпийских лугах! Разместите рекламу в соцсетях или блогах. Найдите подходящего блогера, пишущего о продуктах питания. Их читают и смотрят гораздо больше, чем телевидение. Поднимаете цену — пусть блогер скажет, что этот шаг вполне обоснован, ведь качество стало еще лучше.

Анализ цепочек

Проанализируйте всю цепочку поставок и продаж. Хотите, чтобы ваш поставщик снизил цену, но до сих пор вы по каким-то причинам общались только с заместителями или рядовыми менеджерами? Это ошибка! Вам нужна личная встреча с руководителем. Без менеджера в ежедневной работе не обойтись, но значимых решений он не принимает. Поэтому ищите встречи с руководителем, с человеком, который уполномочен пересматривать цены и давать бонусы, или ищите нового поставщика. И не забывайте, что в этом случае только личная встреча принесет желаемый результат.

Поразить и впечатлить

Отправляйтесь на поиски новых клиентов — устройте для потенциальных партнеров яркую презентацию. Она должна быть такой, чтобы потенциальный клиент сразу уловил выгоду вашего предложения. Ценность лишь тогда становится значимой, когда вы можете донести ее до адресата. На презентации вы должны быть готовы к любым вопросам. Пишите шпаргалку, если чувствуете себя не вполне уверенно, но давайте максимально четкие ответы. Ваша презентация должна быть привлекательной, красивой и понятной. К ответу на любой вопрос должна быть готова абсолютно вся ваша команда. Если

пока у вас нет всего вышеперечисленного, вы не готовы, откажитесь от презентации, пока не проработаете все до мелочей. Вы должны быть уверены, что предлагаете лучшее, и знать, в чем истинная ценность вашего предложения. К сожалению, многие к этой неотъемлемой составляющей бизнеса относятся не очень серьезно, и это тоже ошибка!

Не почта и не телефон

На первый взгляд, парадокс. Мы все давно перешли в онлайн. Мы так привыкли к онлайн-коммуникациям, что преждевременно сбросили со счетов важность и ценность персонального контакта. Кроме того, электронное письмо может не дойти, попасть в спам, и о вашем предложении так и не узнают. Качество телефонной связи тоже может подпортить переговоры: плохая слышимость, выпадение из зоны, и вам уже приходится кричать в трубку. Это уже не переговоры.



ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ВСЮ ЦЕПОЧКУ ПОСТАВОК И ПРОДАЖ. ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАШ ПОСТАВЩИК СНИЗИЛ ЦЕНУ, НО ДО СИХ ПОР ВЫ ПО КАКИМ-ТО ПРИЧИНАМ ОБЩАЛИСЬ ТОЛЬКО С ЗАМЕСТИТЕЛЯМИ ИЛИ РЯДОВЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ? ЭТО ОШИБКА! ВАМ НУЖНА ЛИЧНАЯ ВСТРЕЧА С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Назначайте личные встречи, начинайте с весомых поводов, скажем: «Иван Иванович, у меня грандиозное предложение, о котором я хотел бы рассказать вам лично, ведь оно сформировано эксклюзивно для вас». Верьте в то, что говорите, будьте проникновенны, убедительны, так чтобы Иван Иванович понял, что после встречи с вами он получит грандиозную прибыль. Это отлично работает.

Целый арсенал

Даже если у вас действительно хорошее предложение, с которым вы готовы выйти к клиенту, его одного может оказаться недостаточно. В секторе b2b чаще всего вы имеете дело с коллегой, который разбирается в рынке. Он может с легкостью сказать вам «нет», если ваше предложение менее выгодно, чем другие, ведь он ориентируется в ценовой повестке. Возможно, он сходу проанализирует выгоды вашего и аналогичных предложений и даст вам понять, что ваше не кажется

ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УВЕРЕНЫ, ЧТО ПРЕДЛАГАЕТЕ ЛУЧШЕЕ, И ЗНАТЬ, В ЧЕМ ИСТИННАЯ ЦЕННОСТЬ ВАШЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ. К СОЖАЛЕНИЮ, МНОГИЕ К ЭТОЙ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ БИЗНЕСА ОТНОСЯТСЯ НЕ ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНО, И ЭТО ТОЖЕ ОШИБКА!



ему столь интересным. Другое дело, если у вас есть «козырь в рукаве», набор опций и инструментов, которые выгодно отличают ваше предложение от многих ему подобных. Да, подобных, но не идентичных. И тут есть шанс заставить партнера задуматься. Ваша задача создать этот переломный момент, как только вам это удастся, приведите финальный аргумент, предложите нечто особенное.

Тотальные скидки бывают опасны

Вам кажется, что все пропало, а цену снизить вы не хотите, но продать товар тоже хочется. И тут многие выбирают самый легкий путь — дают огромные скидки. Если вы работаете недолго, то эта ошибка может не сильно сказаться на вашем бизнесе, но если вы уже успели заработать репутацию, то такие действия могут только насторожить покупателей, ведь их устраивало качество вашего товара. Объявите скидки и тотальную распродажу — многие начнут искать подвох: то ли срок годности истекает, то ли нет условий для хранения, товар начал портиться и его надо срочно «спихнуть» по любой цене. Такие действия могут серьезно ударить по имиджу. Скидки или акции обоснованы, если ограничены коротким сроком действия — один – два дня, не более, тогда они способны мотивировать покупателя.

Часто причиной многих неудач в бизнесе становимся мы сами: наша неуверенность в себе, наши страхи, в том числе в принятии ответственных решений. Если вы поймали себя на подобной мысли, ваш бизнес, вероятнее всего, не принесет вам ни успеха, ни удовлетворения.

Коносукэ Мацусита, основатель корпорации Matsushita Electric, одного из крупнейших в мире производителей бытовой техники и электронных товаров (переименована в Panasonic в 2008 г.), считает ведение бизнеса войной. Вы уверены, что готовы к войне за себя и свою идею, за право быть успешным и реализовывать свой бизнес-проект? Если ответ да, отдохните и начинайте перезагрузку, начинайте всегда с себя.

Ruski

RESTAURANT

354 | Restaurant Group
by Vasilchuki

Реклама. 18+

ГЕОГРАФИЯ РОССИИ

ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ

УЗНАЙТЕ
ПОДРОБНОСТИ



МОСКВА-СИТИ,
БАШНЯ ОКО, 85 ЭТАЖ
RUSKI354.RU

АЛЕКСАНДР ВОЛКОВ-МЕДВЕДЕВ
ШЕФ-ПОВАР РЕСТОРАНА
RUSKI, МОСКВА



ОРГАНИЗАТОР



МИНИСТЕРСТВО ОБОРОНЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЫСТАВОЧНЫЙ ОПЕРАТОР



МКВ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ
КОНГРЕССЫ И ВЫСТАВКИ

Реклама. 18+



МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ВОЕННО-ТЕХНИЧЕСКИЙ
ФОРУМ «АРМИЯ-2023»

14-20 АВГУСТА
ПАТРИОТ ЭКСПО

www.rusarmyexpo.ru

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
БАНК-ПАРТНЕР



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ФИНАНСОВЫЙ ПАРТНЕР



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

