

смотрим
за горизонт

ПЕРСПЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ

журнал о промышленности, диверсификации производства и финансах

При поддержке
 ПСБ | БАНК

#2

июнь 2026

60 ЛЕТ
АВТОВАЗУ

МИРОВАЯ ЛОГИСТИКА
МЕНЯЕТ МАРШРУТЫ

ЭКОНОМИКА ИДЕЙ
ПЕРСПЕКТИВЫ КРЕАТИВНОГО СЕКТОРА

ЯКУТИЯ НА ПУТИ
К ПРОМЫШЛЕННОМУ ЛИДЕРСТВУ



ПРОСТО О СЛОЖНОМ: ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБОРОННЫЙ ЗАКАЗ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

10 ак. часов онлайн

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

Курс предназначен для руководителей и профильных специалистов организаций малого бизнеса, желающих войти в состав кооперации головных исполнителей государственных контрактов по государственному оборонному заказу

СОДЕРЖАНИЕ:

- **Первый блок** вопросов/ответов – «Зачем нужен государственный оборонный заказ»
- **Второй блок** – «Кто есть кто в сфере государственного оборонного заказа»
- **Третий блок** – «Государственный оборонный заказ: планирование, размещение, контрактация, исполнение»
- **Четвертый блок** – «Государственные заказчики, военные представительства, головные исполнители: кто это?»
- **Пятый блок** – «Все о ценах и ценообразовании в сфере государственного оборонного заказа: себестоимость, прибыль, цена»
- **Шестой блок** – «Государственный оборонный заказ: учет, мониторинг, контроль, ответственность»



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В СФЕРЕ ГОЗ

6 ак. часов онлайн

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

Курс будет полезен для специалистов, работающих в области гособоронзаказа: юристов, аудиторов, а также для всех, кто заинтересован в вопросах ответственности и соблюдения законодательства в данной сфере

СОДЕРЖАНИЕ:

- Поймете различные виды ответственности (уголовной, административной, гражданской) за нарушения в сфере гособоронзаказа
- Поймете риски, связанные с выполнением гособоронзаказа, и возможные последствия их несоблюдения
- Поймете модели поведения при взаимодействии с органами государственной власти в случае начала проверок в адрес организации

АКАДЕМИЯ ПСБ – ПЛАТФОРМА ВАШЕГО РОСТА

- | | |
|--|--------------------------|
| ✓ Дополнительное профессиональное образование | ✓ Социальные проекты |
| ✓ Корпоративное обучение | ✓ Курс малого бизнеса |
| ✓ Образовательно-просветительские и профессиональные мероприятия | ✓ Финансовая грамотность |
| | ✓ Деловые игры |





Уважаемые читатели!

Текущий год для российской промышленности можно назвать периодом осмысленной трансформации: на смену экстренной адаптации к изменившимся условиям приходит взвешенное стратегическое развитие. После реактивного импортозамещения 2023-2024 годов многие предприятия вступают в фазу технологической модернизации и поиска новых рынков сбыта. Необходимость снижения операционных издержек и рекордно низкий уровень безработицы в стране стимулируют компании делать акцент на автоматизации производственных процессов и повышении производительности труда. Ускоренное внедрение передовых решений, таких как промышленные роботы, системы компьютерного зрения, цифровые двойники, алгоритмы предиктивной аналитики, позволяет не только сократить долю ручного труда, но и снизить операционные издержки. Повышение операционной эффективности и совершенствование качества продукции становятся ключевыми факторами конкурентоспособности предприятий, в том числе на зарубежных рынках.

Залогом успешного выхода на новые рынки выступает международная кооперация с дружественными странами. Несмотря на сохраняющиеся санкционное давление, создающее барьеры для эффективного взаимодействия с зарубежными партнерами, российские компании выстраивают устойчивые цепочки поставок в странах ЕАЭС, БРИКС, ШОС. Развитие экономических, научных, образовательных связей внутри блоков способствует росту товарооборота между странами и расширению их технологического потенциала.

Формирование новой модели развития в условиях глобальной нестабильности и трансформации мировой экономики стало ключевой темой ПМЭФ-2026. Какие новые инструменты стимулирования инвестиций позволят странам - участницам международных альянсов, в которые входит Россия, укрепить деловое сотрудничество? Как с помощью современной цифровой инфраструктуры выстроить эффективную систему международных платежей? Какие структурные изменения позволят вернуть российскую экономику на траекторию устойчивого роста? Как продукция креативных индустрий, основанная на этнокультурном разнообразии и традиционных ценностях, становится драйвером развития бизнеса в регионах и успешным экспортным продуктом? Этим и многим другим актуальным вопросам, присутствующим в повестке ПМЭФ, мы посвятили текущий выпуск нашего журнала.

Вера Подгузова,
старший вице-президент -
директор по внешним связям
ПАО «Банк ПСБ»

Содержание



ТЕМА НОМЕРА РАЗВИВАЯ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС

- 4 Пересчет маршрута
- 12 Дружественные альянсы развития
- 18 Транзакция совершена
- 26 Нефтяное прошлое и будущее
- 34 Александр Новак:
«С 2027 года мы прогнозируем
оживление инвестиционной
активности»
- 40 Креативные индустрии
как двигатель экономики

РЕГИОН НОМЕРА РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ)

- 52 Айсен Николаев:
«Главный фактор – это наши жители»
- 60 Алмазная кладовая и энергетический
форпост России

АНАЛИТИКА

- 72 Шинам подберут условия
- 82 Спецтех: гражданские технологии
на страже обороны



ПРАКТИКА

- 90 Как «Экотермикс» меняет городскую среду
- 96 Завод народных автомобилей
- 104 ЦОД: нужные, незаменимые, дорогие
- 112 Стать своими
- 120 Секреты великих: Юрий Гагарин

ЧИТАЙТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ
ВЕРСИЮ ЖУРНАЛА ПО ССЫЛКЕ
RUSTECHNOLOGY.RU



ПЕРСПЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ

№ 2 (25), 2026



Издание зарегистрировано
Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций.
Регистрационный номер
ПИ № ФС77-82807
от 14 марта 2022 г.

Учредитель
ПАО «Банк ПСБ»
Почтовый адрес:
109052, г. Москва,
ул. Смирновская, д. 10, стр. 22

Редакция
г. Москва, ул. Балчуг, д. 7
+7 (495) 7771020, доб. (81) 5527
editor@rustechnology.ru
rustechnology.ru

Главный редактор
В.А. Подгузова

Отпечатано
Типография «МАЙЕР»
г. Москва,
Новодмитровская ул., 1, стр. 1

Издатель
ООО «Издательский дом
«Деловой подход»
123022, г. Москва, ул. 1905 года,
д. 10А, стр. 1

Фотографии
«РИА Новости», «Фотобанк Лори»,
ТАСС, Shutterstock/FOTODOM,
Пресс-службы ПСБ и других
организаций, фото частных лиц

Тираж: 2000 экз.
Дата выхода: 01.06.2026
Распространяется бесплатно
18+

Редакция не несет ответственности
за содержание рекламных материалов.
Мнение авторов не является официальной
точкой зрения ПАО «Банк ПСБ».
Перепечатка любых материалов только
с разрешения издателя.



ПЕРЕСЧЕТ МАРШРУТА

Геополитическая нестабильность напрямую влияет на логистические маршруты: перекрытие Ормузского пролива спровоцировало интерес международного бизнеса к Северному морскому пути. Но под давлением санкций Россия развивает и другие маршруты для сотрудничества с дружественными странами.

Текст: Владимир Козлов

На фоне логистического кризиса на Ближнем Востоке некоторые инвесторы из Китая, Индии и ОАЭ стали рассматривать инвестиции в развитие арктических производственных проектов и портовой инфраструктуры СМП

Перекрытие весной Ормузского пролива повлияло на волатильную мировую логистику: ключевая торговая артерия вышла из строя мировой системы, а экспортеры важнейших сырьевых товаров стали искать обходные пути. Но альтернативные варианты (например, через мыс Доброй Надежды) сегодня либо увеличивают стоимость и сроки перевозок, либо являются непригодными для ряда товаров. Например, обход через Красное море и Суэцкий канал возможен только для трубопроводной

нефти, а удобрения, СПГ и сталь нельзя доставить из-за отсутствия железнодорожных путей и технологических ограничений.

«В сложившихся условиях Россия выступает бенефициаром за счет наличия диверсифицированных сухопутных и морских маршрутов, которые не зависят от стабильности в Ормузе, – комментирует управляющий эксперт отдела экономического и отраслевого анализа ПСБ Екатерина Крылова. – Северный морской путь – это прямой и защищенный коридор для СПГ и нефти

в Китай, черноморские и балтийские порты остаются рабочими за счет экспорта нефти и нефтепродуктов через Суэцкий канал, а международный транспортный коридор «Север – Юг» позволяет России экспортировать удобрения в Индию и сталь в Китай через Иран».

На фоне логистического кризиса на Ближнем Востоке некоторые зарубежные инвесторы из Китая, Индии и ОАЭ стали рассматривать инвестиции в развитие арктических производственных проектов

На пленарной дискуссии «Мировые транспортные коридоры: интеграция и бесшовная логистика» первого Международного транспортно-логистического форума 1 апреля 2026 года



ВИТАЛИЙ САВЕЛЬЕВ,
заместитель председателя
Правительства РФ

«На фоне возникающих угроз в Красном море, нестабильной работы Суэцкого канала Трансарктический транспортный коридор становится главной безопасной альтернативой южным морским путям. Сегодня, когда формируется новая архитектура мировой торговли и кооперации, значение надежных, устойчивых и эффективных маршрутов возрастает многократно. Обладая уникальным географическим положением, мы предлагаем не просто пути, а безопасные и предсказуемые транспортные маршруты для международных партнеров по всему миру».

Ормузский пролив — это:

- > 20% мирового потребления нефти и нефтепродуктов. Основные экспортеры: Саудовская Аравия (до 40% трафика пролива), Ирак (25%), ОАЭ (15%), Кувейт (15%). Основные импортеры: Китай (38% трафика), Индия (15%), Южная Корея (12%) и Япония (11%).
- > 20% мировой торговли СПГ. Основные экспортеры: Катар (93% трафика) и ОАЭ (7%). Основные импортеры: Китай (27%), Индия (15%), Южная Корея (13%) и Япония (12%).
- > 30% мирового экспорта удобрений. Основные экспортеры: Саудовская Аравия, Катар, Иран, Оман, ОАЭ. Основные импортеры: Индия, Бразилия, США, Китай, Австралия.
- > 10% всей мировой морской торговли сталью. Основные экспортеры: Иран, Саудовская Аравия, Китай. Основные импортеры: Индия, Вьетнам, Индонезия, Таиланд, страны Персидского залива (ОАЭ, Саудовская Аравия, Кувейт), Италия, Испания.

и портовой инфраструктуры Северного морского пути (СМП). В частности, в конце марта Росатом и арабская DP World договорились о создании нового совместного бизнеса, который будет включать группу FESCO – одну из крупнейших логистических компаний в России. Партнерство направлено на развитие глобального логистического оператора и усиление транспортного потенциала, включая СМП, оператором которого выступает Росатом с 2018 года.

СМП уже синхронизирован с китайским Полярным шелковым путем – частью глобальной стратегии КНР «Один пояс, один путь». Летом маршрут используют для перевозки грузов из Китая, Японии и Южной Кореи в порты России и Северной Европы. По словам учредителя логистической компании «Фрэйт Логистик Групп» Михаила Дьяконова, спрос со стороны этих стран на увеличение объемов перевозок по СМП может вырасти.

Впрочем, СМП – лишь один из транспортных коридоров, которые используют для функционирования внешней торговли страны. Помимо него развивают еще четыре направления: Восточное, Северо-Западное, Азово-Черноморское и «Север – Юг».

«Наша страна сегодня активно формирует новую логистику, развивая международные транспортные коридоры в южном и восточном направлениях», – отметил в прошлом году на форуме «Сделано в России» председатель Правительства РФ Михаил Мишустин.

По его словам, это делается для увеличения экспорта в направлении рынков ЕАЭС, СНГ, объединений БРИКС и ШОС, а также стран Азии, Африки и Латинской Америки. Как говорят эксперты, ослабление доминирования США, рост регионализации и цифровизации, появление новых торговых и логистических центров приводят в целом к трансформации мировой

логистики. И выстраивание эффективных цепочек может стать в будущем конкурентным преимуществом для крупнейших стран-экспортеров.

«Нам нужно обеспечить системный подход к обеспечению взаимосвязанности в области торговли не только с точки зрения свободного обращения валюты, товаров, сырья. Нужно, чтобы все страны одинаково извлекали пользу из этой торговли, чтобы эта торговля осуществлялась на взаимовыгодной основе», – считает директор Центра европейских исследований Китайского народного университета Ван Ивэй.

ЮЖНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

По словам заместителя председателя Правительства РФ Виталия Савельева, объем грузоперевозок по Международному транспортному коридору (МТК) «Север – Юг» составил в 2025 году около 21,5 млн т, увеличившись на 39% за последние пять лет.

«В наших планах развитие всех трех маршрутов коридора: это Западный – через Азербайджан в Иран, Транскаспийский – в Иран, через Каспийское море, а также Восточный – через территорию Казахстана и Туркменистана в Иран», – заявил Виталий Савельев на пленарной дискуссии «Мировые транспортные коридоры: интеграция и бесшовная логистика» Международного транспортно-логистического форума (МТЛФ).

По его словам, на западном маршруте с учетом больших объемов перевозок автомобильным транспортом велось развитие инфраструктуры и пунктов пропуска. В частности, пропускная способность на границе с Азербайджаном с 2022 года выросла в пять раз. На Транскаспийском маршруте в 2023 году были проведены масштабные дноуглубительные работы в Волго-Каспийском морском судоходном канале (ВКМСК), это обеспечило проход судов

с осадкой до 4,5 м. Говоря о восточном маршруте, он напомнил, что с сентября 2022 года успешно работает запущенный ОАО «РЖД» регулярный контейнерный сервис. На железных дорогах России и Казахстана, Туркменистана и Ирана согласованы и действуют единые тарифные условия.

«В 2025 году объем контейнерных перевозок железнодорожным транспортом в сообщении с Ираном и далее в направлении Южной Азии, Африки, Ближнего Востока вырос на 60%. Средние сроки доставки сократились с 33 до 16 дней», – отметил Виталий Савельев.

По данным заместителя генерального директора АНО «Дирекция международных транспортных коридоров» Екатерины Абрамовой, в 2025 году через МТК «Азово-Черноморское направление» (АЧБ) было перевезено 266 млн т грузов, к 2030 году запланированный объем составит 324 млн т (транзит – 88,6 млн т, импорт – 9 млн т, экспорт – 226,3 млн т).

«Достижение обозначенных объемов требует развития транспортной инфраструктуры на железной дороге, море и реках. В 2025 году запустили движение по двум главным путям на участке Северо-Кавказской железной дороги от блокпоста Кирилловский до парка «Нижний». К 2030 году планируется, что эффектом от строительства комплексных объектов железнодорожных подходов к морским портам АЧБ станет увеличение провозной способности до 131 млн т, – сообщила Екатерина Абрамова на Международном транспортно-логистическом форуме. – Ведется работа по увеличению мощностей четырех портов: Новороссийск, Темрюк, Тамань и Туапсе. Эффект составит 36,2 млн т к 2030 году».

Особое внимание в рамках улучшения инфраструктуры АЧБ государство уделяет развитию внутренних водных путей и в целом развитию речного транспорта.



АНТОН КОБАКОВ,
советник Президента
Российской Федерации,
ответственный секретарь
Оргкомитета Международного
транспортно-логистического
форума

«В 2026 году транспорт стал стратегическим инструментом геоэкономической устойчивости и новой архитектуры Большой Евразии. Международные коридоры «Север – Юг», Трансарктический транспортный коридор (СМП) и мультимодальные цепочки СНГ выходят на первый план в развитии международной торговли, а бесшовные цифровые платформы сокращают время прохождения границ и радикально повышают пропускную способность».

«В новую актуальную дорожную карту вошло также развитие Азово-Черноморского бассейна с точки зрения развития внутренних водных путей, в том числе Багаевский гидроузел на реке Дон, который уже дает увеличение грузоперевозок к 2030 году почти на 19 млн т, – рассказала Екатерина Абрамова. – В рабочей группе на базе Минтранса России есть представители и Росморречфлота, департаментов министерства, которые отвечают за те или иные виды транспорта. Они в обязательном порядке учитывают изношенность флота, глубоководность, сезонность, загруженность, иные логистические издержки,



Грузовой поезд на Транссибирской магистрали

которые влияют на грузопотоки, также доставка груза от точки зарождения до точки перевалки – это все учитывается».

ВОСТОК И СЕВЕРО-ЗАПАД

По итогам 2025 года порты Дальневосточного бассейна перевалили 252,1 млн т грузов – на 6,6% больше, чем годом ранее. В январе-марте 2026 года их грузооборот продолжил расти, составив 60,2 млн т (+10,6% к аналогичному периоду прошлого года), при этом объем перевалки сухих грузов вырос на 12,2%, наливных – на 7,8%. По данным Восточного центра государственного планирования, основным драйвером опережающего развития портов Дальнего Востока стала переориентация российских экспортно-импортных потоков на восточное направление после 2022 года, а также ввод новых портовых мощностей и модернизация действующих терминалов. Ключевую роль в грузообороте играет уголь: экспорт через порты Дальнего Востока в 2025 году вырос на 15,8% по сравнению с показателями 2024 года и достиг 125,8 млн т.

«Мы приняли программу по развитию нашего флота, и до 2030 года мы планируем удвоить размеры нашего флота для того, чтобы эта доля российских перевозчиков с 20% превратилась хотя бы в 50%. То есть это работа наша общая, не только FESCO, но и других морских перевозчиков», – отмечает заместитель генерального директора по линейно-логистическому дивизиону компании «Дальневосточное морское пароходство» (входит в группу FESCO) Герман Маслов.

Железнодорожная инфраструктура направления также развивается. В 2025 году на Восточном полигоне было уложено 249,8 км дополнительных главных и станционных путей, построено и реконструировано шесть станций и 65 искусственных сооружений. Начата подготовка к строительству Северомуйского и Кодарского тоннелей.



Владивостокский морской торговый порт

Но, как отмечают эксперты, несмотря на масштабные инвестиции, инфраструктура Восточного полигона сталкивается с перегрузкой. Реализация третьего этапа расширения БАМа и Транссиба, предусматривающая увеличение провозной способности до 210 млн т к 2030 году и до 270 млн т к 2033 году, требует колоссальных вложений. Стоимость третьего этапа оценивается в 3,74 трлн руб., а ВЭБ.РФ уже одобрил выделение до 500 млрд руб. на строительство трех тоннелей и моста через Амур. Однако на фоне высокой ключевой ставки и бюджетных ограничений часть проектов столкнулась с переносом сроков.

Северо-Западное направление включает крупные порты в Финском заливе (Усть-Луга, Санкт-Петербург, Приморск) и является основными морскими воротами для товарооборота. По данным Ассоциации морских торговых портов, грузооборот морских портов Балтийского бассейна в 2025 году сократился на 0,6% – до 271,3 млн т. Из них объем перевалки сухих грузов составил 126,8 млн т (+2,4%), наливных грузов – 144,5 млн т (-3,2%). Грузооборот порта Усть-Луга составил 130,5 млн т (-3,4%), Приморска – 63,9 млн т (+5,2%), Большого порта Санкт-Петербурга – 54,6 млн т (+3,0%), Высоцка – 11,6 млн т (-6,6%).

Данные показатели во многом связаны с изменившейся номенклатурой грузов.

Балтийский бассейн в целом очень сильно зависит от перевозки нефти и нефтепродуктов. Если экспортные поставки падают из-за экономической и политической ситуации, то параллельно снижается и общий грузооборот портов.

По мнению соучредителя компании Movers Group Евгения Сталя, развитие портовой инфраструктуры региона сегодня идет в направлениях, продиктованных новой логистической реальностью. Во-первых, это глубокая переориентация на восток и юг: инфраструктуру адаптируют под растущие потоки из Китая, Индии, Турции и стран Ближнего Востока. Во-вторых, активно развиваются порты-сателлиты в области, такие как Усть-Луга, Выборг и Приморск. Также развивается мультимодальность, то есть бесшовная интеграция морского и железнодорожного транспорта, что усиливает связку с Транссибом. Наконец, перспективной остается работа с Северным морским путем, где порты Ленобласти выступают важными хабами для консолидации и дальнейшей отправки грузов.

В Мурманском морском торговом порту перевалка грузов в 2025 году сократилась на 30%, до 9,7 млн т. Снижение показателей было обусловлено убыточностью предприятий по добыче угля – генерального груза компании, который занимает 77% оборота. Однако уже во второй половине прошлого года

в рамках внутренней программы по переориентированию мощностей и диверсификации деятельности порт стал наращивать перевалку железорудного концентрата (ЖРК), его доля в общем обороте в итоге составила 21% в 2025 году.

«Есть основания полагать, что в будущем будет повышаться доля ЖРК в структуре грузов. Но там тоже не все просто – перспективы зависят от конъюнктуры как внутреннего, так и внешнего рынка. И не всегда это зависит от нас. С углем все останется по-прежнему – мы будем его переваливать, конечно, но логистика по углю крайне сложная», – прокомментировал «РБК Мурманск» планы предприятия на 2026 год исполнительный директор Мурманского морского торгового порта Павел Олейник.

СЕВЕРНЫЙ МОРСКОЙ ПУТЬ

По данным Минвостокразвития России, в 2025 году объем перевозок грузов по Северному морскому пути достиг 37 млн т, незначительно снизившись на 0,36 млн т. Основной недобор грузов произошел из-за переноса сроков запуска нефтегазовых и угледобывающих проектов и предприятий по производству сжиженного природного газа. В отношении последних к тому же были введены санкции США, которые сильно затруднили вывоз продукции с уже запущенных мощностей.

Основным драйвером опережающего развития портов Дальнего Востока стала переориентация российских экспортно-импортных потоков на восточное направление после 2022 года, а также ввод новых портовых мощностей

884,5

млн т

составил общий грузооборот морских портов России в 2025 году, сократившись на 0,4% по сравнению с 2024 годом, следует из данных Ассоциации морских торговых портов

37

млн т

достиг объем перевозок грузов по Северному морскому пути в 2025 году, по данным Минвостокразвития России

При этом руководитель направления «Цифровая трансформация и устойчивое развитие» ФАНУ «Востокгосплан» Мария Полякова отмечает, что объем транзитных контейнерных грузов на маршруте в прошлом году вырос в 2,6 раза, достигнув рекордных 400 тыс. т. В нем 86% заняли углеводороды (СПГ, нефть, нефтепродукты), 11% – контейнеры и генеральные грузы.

По словам генерального директора Проектного офиса развития Арктики Максима Данькина, интенсивное использование СМП связано с блокировкой западных рынков сбыта и необходимостью поиска альтернативных путей доставки товаров, особенно энергоресурсов, в Азию. Из-за санкций изменилась структура перевозок: с одной стороны, фиксируется рост транзита, но при этом снижаются объемы базовых экспортных грузов. «Это связано с неблагоприятной конъюнктурой для продажи экспортных товаров, добываемых в Арктике, и данный фактор также влияет на итоговые показатели», – отмечает он.

Однако развитие СМП по-прежнему остается стратегической задачей по расширению международной логистики страны. Причина – ни у одной из недружественных по отношению к России стран нет ни технологий, ни каких-либо возможностей для установления контроля над перевозками

по СМП: вся территория пути находится внутри российской границы. К дополнительным преимуществам СМП относятся отсутствие пиратов и военных рисков. Таким образом, несмотря на санкции, у маршрута растет транзитный потенциал. В частности, китайские компании уже перешли от тестирования к регулярным рейсам в Европу через СМП.

«Во второй половине 2026 года Южная Корея планирует провести пробный рейс контейнеровоза по СМП по маршруту Пусан – Роттердам. В Министерстве океанов и рыболовства Южной Кореи создан специальный департамент по развитию СМП, в полномочия которого входят в том числе вопросы предоставления субсидий судоходным и грузовым компаниям для компенсации затрат арктических рейсов», – говорит Мария Полякова.

Южнокорейские власти планируют связать развитие арктического маршрута с долгосрочной стратегией превращения порта Пусан в ключевой логистический узел Северо-Восточной Азии. Также интерес к арктическому маршруту проявляют Индия, Япония и другие страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

Для обеспечения круглогодичной навигации по СМП России необходимо расширять флот атомных ледоколов, сегодня в него входит восемь таких судов. А с учетом дизель-электрических судов (их используют на неарктических территориях) общая ледокольная группировка составляет 43 единицы. К 2030 году число атомных ледоколов должно вырасти с 8 до 11, а к 2035 году – до 15. Также будут дополнительно построены четыре дизель-электрических ледокола.

БЕГ С ПРЕПЯТСТВИЯМИ

Принятый в мае прошлого года 17-й пакет санкций ЕС и Великобритании был в основном направлен на блокировку построенных Россией транспортных

цепочек. Санкции были применены против компаний из Турции, ОАЭ, Китая, подозреваемых в содействии российскому военно-промышленному комплексу или экспорту российской нефти. Всего под санкциями сейчас находится несколько сотен судов, входящих в так называемый «теневой флот», используемый для транспортировки российских грузов. Однако этот рынок растет: по данным американского рейтингового агентства S&P Global, в сентябре прошлого года 18,5% мирового нефтетанкерного флота (или 978 судов) были теневыми.

Из-за санкций также поменялся маршрут грузов через дружественные страны. Казахстан и Кыргызстан, долгое время служившие главными транзитными пунктами, в прошлом году столкнулись с жестким давлением США и ЕС. В ответ логистические компании переориентировались на менее заметные маршруты – например, через Узбекистан и Таджикистан, где контроль пока слабее. Кроме того, с 1 июня 2025 года вступили в силу проекты о взаимном признании уполномоченных экономических операторов (УЭО) между Россией и этими двумя странами. Новый формат сотрудничества в рамках Таможенного союза направлен на упрощение и ускорение внешнеэкономических операций за счет доверительного статуса участников.

Ключевыми перевалочными пунктами для товаров, идущих в Россию, стали Вьетнам, Малайзия, Индонезия и ряд африканских стран: местные власти редко проверяют конечного получателя, а логистические цепочки здесь пока плохо отслеживаются западными регуляторами.

Блокировка грузов проходит и на таможнях. Для ужесточения санкций таможенные пункты ЕС и США стали использовать алгоритмы, анализирующие несоответствие заявленного и реального маршрута, резкий рост импорта из третьих стран, подозрительные транзитные операции. В ответ российские компании стали

Ключевыми перевалочными пунктами для товаров, идущих в Россию, в последнее время стали Вьетнам, Малайзия, Индонезия и ряд африканских стран

обращаться к услугам платежных агентов, прописывать в контрактах оговорки, позволяющие в случае санкционных блокировок сторонам выходить из сделки без штрафов. Грузы разбивают на несколько партий, и по каждой из них платежи и товары отправляют разными маршрутами. Если часть груза и арестуют, остальной груз дойдет.

Также способствует развитию логистики с дружественными странами развитие цифровых инструментов. «Мы в том числе проработали с Азербайджанской Республикой вопрос взаимного признания электронной цифровой подписи, <...> и в тестовом режиме уже был подписан первый документ с использованием ЭЦП», – сообщила заместитель руководителя департамента международных проектов и цифровизации АНО «Дирекция международных транспортных коридоров» Наталья Задонская на круглом столе в «Россия сегодня», посвященном актуальным вопросам международной логистики и роли транспортных коридоров в современной геополитике.

Механизм обхода санкций через третьи страны в 2025 году стал более сложным. Если раньше полупроводники или промышленное оборудование шли напрямую через Казахстан или Турцию, то теперь цепочки поставок включают несколько посредников. Например, электроника из Европы может сначала поступать в ОАЭ, затем в Казахстан и только потом в Россию. Это удлиняет маршруты, но снижает риски.



Атомный ледокол «Севморпуть»

Shutterstock/FOTODOM, MikeDrone



Заседание секретарей Советов безопасности стран ШОС в Бишкеке, май 2026 года

Дружественные альянсы развития

На фоне глобального энергетического кризиса, вызванного ситуацией в Ормузском проливе, альянсы ШОС и БРИКС продолжают укреплять торгово-экономическое сотрудничество между странами-участницами. Среди главных целей – сохранение экономической безопасности и развитие цифровой финансовой системы.

Текст: Антон Земский

СОТРУДНИЧЕСТВО С ШОС

В 2026 году объединению стран Шанхайской организации сотрудничества (ШОС, в нее входят Россия, Беларусь, Индия, Иран, Казахстан, Китай, Кыргызстан, Пакистан, Таджикистан и Узбекистан) исполняется 25 лет. Выступая на конференции Боаоского азиатского форума, проходившей в южнокитайской провинции Хайнань в марте этого года, заместитель генерального секретаря ШОС Сухэль Хан акцентировал внимание на том, что альянс государств является основным двигателем мирового экономического роста. Он отметил, что ШОС, на долю которой приходится 40% мирового

населения и около одной четверти мирового ВВП, активно способствует укреплению позиций стран Глобального Юга на международной арене.

В ближайшее время среди приоритетных направлений развития ШОС – цифровизация, искусственный интеллект, энергетика, зеленая экономика, инновации, а также расширение культурно-гуманитарных связей.

По словам Сухэля Хана, нынешнее председательство Кыргызстана в организации «сочетает реализацию договоренностей Тяньцзиньского саммита (25-й саммит ШОС, проходил в Китае в прошлом году. – Прим. ред.) и новые инициативы». Ключевые

приоритеты включают обеспечение долгосрочной стабильности, в том числе путем реализации соглашений об Универсальном центре по противодействию вызовам и угрозам безопасности государств-членов и Антитеррористическом центре ШОС.

Кроме того, страны – участницы организации в 2026 году будут стремиться раскрыть потенциал экономического сотрудничества, в том числе в процессе создания Банка развития ШОС. В области практической кооперации главным событием станет заседание Совета глав правительств государств-членов, в котором в текущем году председательствует Республика Таджикистан.

В 2025 году товарооборот между странами Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и ШОС, по словам председателя коллегии Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) Бакытжана Сагинтаева, составил \$368 млрд. Доля стран ШОС во внешнеторговом обороте достигла 50%, а за последние десять лет товарооборот государств ШОС и ЕАЭС вырос в четыре раза.

По итогам заседания совета глав правительств ШОС в Москве 18 ноября 2025 года



МИХАИЛ МИШУСТИН,
председатель
Правительства
Российской Федерации

«Важно, что все государства подтвердили настрой, готовы добиваться укрепления ШОС как ведущего международного объединения для совместной работы в экономике, торговле, безопасности, гуманитарной сфере. Уверен, что принятые нами сегодня решения придадут новый импульс наращиванию торгово-экономического и научно-технологического сотрудничества».

Российское сотрудничество с ШОС развивается не только на федеральном, но и на региональном уровне. В частности, Правительство Нижегородской области утвердило новую комплексную программу по работе с государствами ШОС на 2026–2028 годы. Она включает более 80 мероприятий в разных сферах – от промышленности и сельского хозяйства до молодежной политики и цифровых коммуникаций. «Прямые контакты на региональном уровне способствуют не только экономическому росту, но и укреплению наших образовательных и культурных связей. Ярким примером успешного обмена опытом и технологиями является ежегодное участие представителей ИТ-отрасли стран ШОС в конференции «ЦИПР», – подчеркнул губернатор Нижегородской области Глеб Никитин.

Регион поддерживает прямые связи с 17 партнерами из стран ШОС. Шесть из них находятся в Китае, шесть – в Узбекистане

Российское сотрудничество с ШОС развивается не только на федеральном, но и на региональном уровне



\$368

млрд

составил товарооборот
между странами ЕАЭС
и ШОС в 2025 году

50%

достигла доля стран
ШОС во внешнеторговом
товарообороте ЕАЭС

и пять – в Беларуси. Нижегородская область поставляет в страны ШОС транспортные средства, электронику, химические продукты и фармацевтические препараты. В этих странах регион закупает сельскохозяйственную продукцию, различную технику и оборудование.

По итогам 24-го заседания Совета глав правительств государств – членов ШОС стороны договорились, что ускорят проработку проекта соглашения об упрощении процедур торговли. В частности, речь шла о цифровизации и переходе к безбумажному обмену документами. В этом контексте была подчеркнута важность синхронизации действий государств-членов, обеспечивающих оборот электронных документов, взаимное признание цифровых решений и формирование сквозных торгово-транспортных коридоров.

БАНК РАЗВИТИЯ ШОС

Важным инструментом для стимулирования инвестиций и экономического сотрудничества между странами – участницами альянса является создание Банка развития ШОС. «В результате многолетней работы и консультации на саммите в Тяньцзине в прошлом году было принято политическое решение главами заинтересованных государств о создании Банка развития ШОС», – заявил генеральный

секретарь ШОС Нурлан Ермекебаев на полях Международного экономического форума СНГ. – На политическом уровне главы заинтересованных стран договорились, что правительства продолжают консультации, и они уже начались».

В настоящее время идут дискуссии по конкретным аспектам: как будет проходить создание Банка развития, какие валюты будут использовать в его деятельности и какими будут финансовые полномочия нового учреждения. В частности, Россия ранее предлагала предоставить инвесторам возможность купли-продажи ценных бумаг в любых странах, выпуск совместных облигаций государств-членов, создание в ШОС собственной платежно-расчетной и депозитарной инфраструктуры и формирование банка совместных инвестиционных проектов.

Странам ШОС уже есть на что опираться в реализации нового проекта. При участии России и Китая созданы и успешно функционируют Азиатский банк инфраструктурных инвестиций (АБИИ) и Новый банк развития БРИКС. Одна из обсуждаемых идей – независимость от западных валют, в таком случае банк сможет свободно кредитовать любых заемщиков.

Пока же из наиболее реальных и ближайших задач Банка развития ШОС – оперативно предоставлять межгосударственные кредиты, одно из приоритетных направлений – цифровые расчеты. «Мы с нашими партнерами из Китая обсуждали тему того, чтобы этот банк занимался – первое – новыми видами расчетов, цифровыми расчетами, цифровыми рублями, цифровыми валютами, цифровыми финансовыми активами, чтобы быть независимым от западной инфраструктуры», – рассказал министр финансов Российской Федерации Антон Силуанов.

В аграрной сфере председатель Правительства РФ Михаил Мишустин предложил усилить сотрудничество стран ШОС в области

селекции семеноводства. При помощи таких мер получится нарастить производство, что необходимо для обеспечения глобальной продовольственной безопасности.

«Еще одной важной точкой роста наших экономик становится креативная индустрия. По экспертным оценкам, в мировом экспорте таких товаров доля стран ШОС составляет порядка 37%», – заявил в ноябре на заседании Совета глав правительств ШОС Михаил Мишустин. Он отметил, что раскрыть потенциал стран ШОС в сфере креативной индустрии возможно путем запуска совместных проектов и внедрения механизмов помощи предпринимателям в этом секторе.

Министр экономического развития Российской Федерации Максим Решетников предложил также создать совет по устойчивому развитию ШОС для объединения усилий стран – участниц организации в сфере экологии. Министр отметил успехи России в достижении целей устойчивого развития, включая рекордное снижение безработицы и уровня бедности, рост агропромышленного сектора и развитие зеленого финансирования.

СОТРУДНИЧЕСТВО С БРИКС

В 2026 году председательство в альянсе БРИКС перешло к Индии – в середине мая страна провела в Нью-Дели закрытый саммит глав внешнеполитических ведомств. Также в течение года пройдет ряд мероприятий, посвященных экономике, финансам, безопасности, технологиям, образованию, культуре и молодежному обмену. Одним из ключевых вопросов станет реформа глобальных институтов, прежде всего ООН и Совета безопасности ООН, структура которых все меньше соответствует современным реалиям.

Параллельно в мае в Москве прошло 11-е ежегодное заседание совета управляющих Нового банка развития – международной финансовой организации, которая

На Второй международной конференции «Россия и Индия: к новой повестке двусторонних отношений» в Москве 23 марта 2026 года



**СУБРАМАНЬЯМ
ДЖАЙШАНКАР,
министр иностранных дел
Республики Индия**

«Развивающийся многополярный порядок требует более широкого сотрудничества, в том числе через БРИКС, Шанхайскую организацию сотрудничества, «Группу двадцати» и Организацию Объединенных Наций. Индия в период своего председательства в БРИКС, руководствуясь принципами гуманности и человечности, рассчитывает на тесное сотрудничество с Россией для решения общих проблем сбалансированным и инклюзивным образом».

занимается финансированием инфраструктурных проектов и проектов устойчивого развития в государствах БРИКС и других развивающихся странах. Помимо стран БРИКС его участниками являются Бангладеш, ОАЭ, Египет, Алжир, рассматривается присоединение еще трех стран: Узбекистана, Колумбии, Эфиопии. В приветственном видеообращении к участникам заседания Михаил Мишустин отметил, что Новый банк развития одобрил десятки проектов на сумму свыше \$40 млрд. Это конкретный вклад в модернизацию транспортной, энергетической и коммунальной инфраструктуры. У НБР есть все необходимое, чтобы стать международным «банком инноваций» – помогать странам определять ключевые для них направления, подбирать лучшие инструменты развития, создавать условия, при которых бизнес будет готов инвестировать на ранних этапах и на длительный срок.

«Мы должны консолидировать ресурсы: финансовые возможности одних участников, исследовательскую базу других и производственные возможности третьих. Объединение усилий позволит нам преодолеть целевой порог инвестиций в НИОКР 2% валового внутреннего продукта за счет синергии усилий. Потенциал расширения рынка

Индия — Москва

По словам заместителя мэра Москвы по вопросам транспорта и промышленности Максима Ликсутова, столица России по итогам 2025 года занимает первое место по объему торговли с Индией среди других регионов страны – на нее приходится 60% общероссийского товарооборота.

В 2024 году объем торговли московских резидентов с индийскими компаниями превысил \$38 млрд, план к 2030 году – \$100 млрд. Индийским предпринимателям предоставляются льготы и преференции в технопарках, технополисах, особых экономических зонах столицы. За последние три года объем их инвестиций составил примерно \$160 млн.

**Важным инструментом
для стимулирования инвестиций
и экономического сотрудничества
между странами — участницами
альянса является создание
Банка развития ШОС**

технологического развития в странах БРИКС, по последним оценкам, составляет более чем \$400 млрд ежегодно, – заявил Антон Силуанов на церемонии открытия XI годового собрания совета управляющих Нового банка развития. – Ключевую роль в таком финансировании, особенно в сборке качественных проектов, должен играть Новый банк развития. Ведь даже там, где есть сильная наука, инженерная школа, далеко не всегда удается довести технологию от лаборатории до масштабированного современного продукта, который пользовался бы мировым спросом и приносил устойчивые экспортные доходы».

По его словам, сейчас перед банком стоит задача перейти на новый уровень для наращивания финансирования инфраструктуры, стать ключевым экспертом в технологическом развитии стран, умело комбинировать существующие решения для развития технологического потенциала стран БРИКС через обмен опытом и лучшие практики. Объем кредитов НБР в ближайшие пять лет составит не менее \$35 млрд, источниками для этих кредитов станут увеличенные объемы привлечения средств в национальных валютах.

Новый банк развития в ближайшем будущем начнет финансирование атомных проектов, поскольку атомные станции и малые модульные реакторы становятся энергетической базой для потребителей искусственного интеллекта и мощностей, связанных с ними, в первую очередь дата-центров.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

В конце апреля под председательством Индии состоялось первое заседание Платформы БРИКС по устойчивому развитию (Sustainable Development Network), решение о создании которой было принято Деловым советом БРИКС во время российского председательства в 2024 году. Платформа призвана объединить экспертов

и бизнес-сообщество для выработки общих подходов и стандартов БРИКС в области устойчивого развития. Формат работы предполагает ежедневное взаимодействие компаний, выстроенное в рамках тематических направлений, что позволит оперативно выработать согласованные решения, в том числе по сложным методологическим вопросам, вне привязки к графикам заседаний органов БРИКС.

В первом заседании приняли участие более 50 человек, 32 компании из семи стран БРИКС подписали официальный документ о присоединении к платформе. Среди них – энергетические, логистические, нефтехимические, производственные, консалтинговые, авиакомпании, финансовые учреждения, институты развития и биржа. От России к платформе присоединился ряд компаний, в том числе Газпромбанк, «ЕвроХим», ВЭБ.РФ и Комитет РСПП по устойчивому развитию и демографической политике.

По итогам первого заседания были выделены два тематических направления – гармонизация таксономий БРИКС и разработка финансовых инструментов для развития углеродного рынка БРИКС. Заседание руководящего совета платформы назначено на начало июня 2026 года.

По словам главы МИД Индии Субраманьям Джайшанкара, его страна планирует к 2047 году нарастить мощность атомной генерации до 100 ГВт, и Россия на этом направлении развития играет роль ключевого партнера. В качестве успешного примера он привел проект крупнейшей в Индии АЭС «Куданкулам», который Росатом реализует в штате Тамилнад.

ДЕЛОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

В феврале текущего года распоряжением Президента России Владимира Путина появился Национальный комитет по деловому сотрудничеству в БРИКС. Он займется обеспечением

эффективности взаимодействия бизнеса и властей для развития делового сотрудничества. Новый орган возглавил заместитель руководителя Администрации Президента Российской Федерации Максим Орешкин.

«Национальный комитет – это новая форма организации взаимодействия с нашими партнерами по деловой линии в рамках БРИКС. Доля объединения в глобальной экономике уже превысила долю «Большой семерки». Сейчас, как известно, по паритету покупательной способности это около 40% мирового ВВП. Характер взаимоотношений в мире меняется. Если раньше технологии, торговля и финансы двигались преимущественно через страны Запада, то сейчас укрепляются прямые связи между странами БРИКС, а также государствами формата «Юг – Юг». Появляются новые схемы платежей, в новых центрах роста разрабатываются современные технологические решения. И бизнес-дипломатия теперь играет важную роль, значимость которой продолжает расти», – отметил Максим Орешкин.

По словам заместителя председателя – ответственного секретаря Национального комитета, руководителя российской части Делового совета БРИКС Андрея Гурьева, комитет станет мозговым центром, который займется выработкой стратегий развития экономических связей внутри блока. А реализация этих предложений будет идти по линии российской части Делового совета БРИКС.

Учитывая стратегический характер его работы, заседания комитета будут проводить дважды в год – в декабре и июне, на Петербургском международном экономическом форуме. «Наша задача – консолидировать усилия российского бизнеса и придать новый импульс раскрытию потенциала стран объединения. Мы сосредоточимся на практической работе. На развитии взаимных инвестиций, содействии совместным проектам в ключевых



Shutterstock/FOTODOM justit

отраслях, таких как промышленность, логистика, энергетика, цифровизация, устойчивое развитие и совершенствование финансовой инфраструктуры. Перспективы огромные, задачи тоже очень амбициозные. Времени на раскачку нет – до саммита и бизнес-форума БРИКС в Нью-Дели менее полугода», – подчеркнул в своем выступлении на заседании Национального комитета Андрей Гурьев.

Еще одну инициативу по развитию сотрудничества между странами БРИКС на саммите глав дипломатий выдвинул министр иностранных дел Российской Федерации Сергей Лавров. «Россия предлагает создать новую инвестиционную платформу, которая позволила бы аккумулировать значительные средства, в том числе за счет использования цифровых активов, для реализации проектов развития на пространстве нашего объединения», – сказал он на заседании совета глав МИД стран БРИКС.

Новая платформа предполагает также развитие проекта на пространствах Глобального Юга и Глобального Востока. Сергей Лавров отметил, что важную роль в реализации проекта может сыграть Новый банк развития, созданный членами БРИКС. Глава российского МИД подчеркнул и необходимость создания устойчивых к внешним рискам механизмов трансграничных расчетов. Приоритет в них должен отдаваться национальным валютам. Он также указал на востребованность совместной работы стран БРИКС по недопущению нового мирового кризиса.



Новый банк развития начнет финансирование атомных проектов, поскольку атомные станции и малые модульные реакторы становятся энергетической базой для потребителей ИИ и мощностей, связанных с ними

ТРАНЗАКЦИЯ совершена

За четыре года жизни под санкциями российские участники ВЭД адаптировались к платежным ограничениям: с помощью государства взаимные расчеты происходят со всеми основными странами-партнерами. Технические решения для совершения платежей – самые разнообразные, но будущее, как говорят эксперты, за цифровой инфраструктурой.

Текст: Дарья Панковец

Начиная с 2022 года российские участники ВЭД сталкивались с непрерывными вызовами в сфере международных расчетов: отключение от SWIFT, блокировка платежных шлюзов и закрытие счетов создали серьезные барьеры для проведения международных транзакций. Тем не менее абсолютному большинству компаний удалось адаптироваться к ситуации. В зависимости от стран, которые работают с разными инструментами, предъявляют разные требования и имеют разный уровень предсказуемости, бизнес использует различные схемы работы с зарубежными контрагентами.

Участники ВЭД все чаще строят мультиинфраструктурную модель, чтобы снизить риски санкций, заморозки средств и разрыва каналов. В частности, это присутствие компаний-агентов в дружественных странах, два-три параллельных платежных маршрута, предназначенных для расчетов в разных валютах, использование альтернативных платежных инструментов (криптовалюта,

цифровые активы). Все эти методы помогают продолжать сотрудничество с зарубежными партнерами. «Компании все чаще выстраивают внешнеэкономические платежи как отдельный управляемый процесс: заранее проверяют маршрут, оценивают риски возврата и подбирают способ перевода под конкретную страну, валюту и тип контрагента», – отмечает независимый эксперт в сфере международных платежей и ВЭД Валентина Золотцева.

Участники ВЭД все чаще строят мультиинфраструктурную модель, чтобы снизить риски заморозки средств и разрыва каналов



Shutterstock/FOtODOM: Wright Studio



ЭЛЬВИРА НАБИУЛЛИНА,
председатель Банка
России

В выступлении на «Альфа Саммите»
28 апреля 2026 года

«Мне кажется, не должно быть иллюзий, что мы можем вернуться к той достаточно простой, понятной, единой глобальной системе расчетов, которая существовала в мире ранее. Это относится, кстати, не только к нашей стране. Многие страны видят, что происходит на рынке международных платежей, уже думают об альтернативах, о разных способах проведения операций, включая цифровые активы».

Выступая в конце апреля на «Альфа Саммите», глава Центробанка Эльвира Набиуллина отметила, что создать единый тип платежей, пригодный для всех рынков и юрисдикций, в текущих условиях уже не получится. «Невозможно изобрести один тип платежей, который будет удобен на все времена. Мы живем в санкционном окружении и поэтому применяем разные механизмы с использованием разных цифровых

инструментов и цифровых валют», – заявила она.

Причем выбор этих способов и механизмов оплаты зачастую зависит не столько от желания российского бизнеса или государства, сколько от регулирования в отдельных странах. «Например, регулирование в Китае отличается от регулирования в Индии или других странах. Те, кто ведет этот бизнес, это понимают. Все зависит от их технологической готовности, от их готовности кооперироваться», – отметила Эльвира Набиуллина.

КИТАЙ

Китай остается крупнейшим торговым партнером России: по данным Главного таможенного управления КНР, товарооборот между странами по итогам 2025 года составил \$228,1 млрд, более 70% инвойсов от китайских поставщиков в 2026 году выставляют в юанях.

По словам основателя Бюро международных проектных поставок «Кастом» Татьяны Винницкой, крупнейшие государственные банки КНР: ICBC, Bank of China, China Construction Bank – ужесточили комплаенс-процедуры из-за угрозы потерять доступ к долларовому клирингу. В результате 60–80% прямых попыток перевести деньги через эти банки заканчивается отказом или многодневными задержками.

«Рабочая архитектура расчетов с Китаем в 2026 году строится на системе CIPS (Cross-Border Interbank Payment System) – китайском аналоге SWIFT для юаневых расчетов – в региональных банках, не зависящих от долларового клиринга. Ключевое условие прохождения платежа – полный документальный пакет до перевода: контракт, инвойс, таможенная декларация, подтверждение происхождения товара, документы о логистическом маршруте. Китайские банки оценивают не только факт сделки, но и ее экономическую логичность: соответствие цены рыночным условиям, понятность

маршрута, отсутствие подозрительных связей в цепочке контрагентов», – отмечает в своей колонке для «РБК» Татьяна Винницкая.

Альтернативный маршрут совершения международных транзакций – с помощью платежных агентов. Это компании, которые базируются в Кыргызстане, Казахстане, ОАЭ или Индии и берут на себя функцию проводника платежей. По оценкам «Точка Банка», к апрелю 2026 года на них приходилось около 60% всех валютных операций, тогда как еще в 2024-м их доля не превышала 1%, а к началу прошлого года доросла лишь до 15%.

Модель работы через местную компанию-резидента в роли импортера или экспортера широко используют в тех юрисдикциях, где прямой доступ к банку ограничен. Стоимость такой услуги составляет, как правило, 2–3% оборота. Российский предприниматель оплачивает заказ и комиссию в рублях, платежный агент конвертирует рубли в юани и переводит их в Китай, а китайский партнер получает юани. Часто деньги не пересекают границу, а расчеты обеспечиваются ликвидностью иностранных партнеров.

Один из лидеров на рынке платежных агентов – сервис А7, созданный ПСБ. С его помощью платежи в Китай осуществляются за четыре часа, в любые другие страны – до пяти дней. Размер комиссии по экспортным операциям фиксированный и составляет 50 тыс. руб. плюс НДС вне зависимости от суммы платежа. Клиентский портфель А7 насчитывает более 10 тыс. участников ВЭД. Офисы компании расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Владивостоке, Казани, Краснодаре, Екатеринбурге, Новосибирске, Донецке, Севастополе и Геленджике. Ежедневно через инфраструктуру А7 проводится более 2000 международных операций. За год объем платежей превысил 7,5 трлн руб.

За счет усложнения в 2025 году прямых переводов между участниками ВЭД, ужесточения

комплаенса в зарубежных банках и необходимости документального сопровождения внешнеторговых сделок платежные агенты становятся одним из надежных международных платежных каналов для российского бизнеса. Благодаря содействию посредников экспортеры и импортеры избегают задержек в проведении платежей и корректно выстраивают платежный маршрут через дружественные страны. Платежные агенты поддерживают клиентов на всех этапах операций: проверяют контрагентов, подают пакет документов и взаимодействуют с зарубежными банками.

«Для малого и среднего бизнеса они фактически заменяют собственную международную финансовую инфраструктуру. Вместо того чтобы самостоятельно разбираться в требованиях китайских, азиатских или ближневосточных банков, компании получают доступ к заранее выстроенным каналам, которые работают независимо от ограничений SWIFT и особенностей локальных банковских политик», – отмечает основатель сервиса RSI Garant Ярослав Салеев.

Также взаимные расчеты возможны через компании, ведущие реальную деятельность в Китае, –

им страна предоставляет возможность открытия местного счета. Далее российской стороне можно напрямую переводить деньги этим юрлицам в рамках CIPS без прохождения через долларовую систему – это ключевое преимущество для расчетов с партнерами из Поднебесной.

БЛИЖНИЙ ВОСТОК

После 2022 года ОАЭ стали одним из ключевых финансовых хабов для российского бизнеса. На 10 декабря 2025 года в стране было зарегистрировано более 13,5 тыс. компаний с российским участием, из них около 2000 лицензий было выдано в течение прошлого года.

Концентрация российского капитала спровоцировала системные трудности. Начиная с 2025 года банки ОАЭ провели масштабную «зачистку» портфелей: с блокировками или ограничениями столкнулись от 20 до 30% российских компаний. Основные причины блокировок – не только прямая связь с санкционными лицами, но и косвенные признаки: отсутствие ответа на запрос банка в течение одного рабочего дня, неполный комплект документов,

85%

составила совокупная доля рубля и валют дружественных стран в расчетах за экспорт и импорт в 2025 году, следует из данных ЦБ РФ. Рубль занял 53,7% в экспортной выручке (рост на 12,4 п.п. за год) и 54,4% в платежах за импорт (+11,2 п.п.). Доля «токсичных» доллара и евро рухнула до исторического минимума – 14,4% в экспорте и 15% в импорте. Для сравнения: в 2021 году на западные валюты приходилось почти 85% расчетов

Один из лидеров на рынке платежных агентов — сервис А7, созданный ПСБ. С его помощью платежи в Китай осуществляют за четыре часа, в любые другие страны — до пяти дней

Геометка как технический комплаенс

Ужесточение банковского комплаенса в 2025–2026 годах вышло за пределы традиционных проверок документов и перешло в цифровую область. Некоторые банки ОАЭ ввели внутреннее требование: вместо сканов корпоративных документов нужно предоставить их фотографии, сделанные смартфоном.

Причина – метаданные EXIF (Exchangeable Image File Format), технический блок информации, встроенный

в каждый файл JPG/HEIC и содержащий данные об устройстве съемки, времени и при включенной геолокации точных координатах места съемки. Отделы комплаенса начали анализировать эти данные, чтобы определить, находился ли сотрудник с документом на территории подсанкционной юрисдикции в момент создания файла. Если геотеги фотографии указывают на российский город – это автоматически

генерирует дополнительные вопросы о реальной деловой активности клиента за пределами России. Логика регулятора такова: банк ОАЭ, обслуживающий компанию с формально эмиратской регистрацией, фактически управляемую из Москвы, принимает на себя риск пособничества в обходе санкций.

Таким образом, для российских компаний чистка метаданных перед отправкой документов в банк

становится гигиеническим требованием работы с иностранными финансовыми институтами. Перед отправкой фотографий документов в банк метаданные необходимо удалить с помощью специализированных приложений (Photo Exif Editor и Metapho для iOS, Photo Exif Editor Pro и Exif Eraser для Android) или использовать сканеры вместо фотографий: сканеры не записывают геолокацию по умолчанию.

несоответствие заявленной деятельности реальным оборотам, транзакции с офшорными юрисдикциями. Банки следят за тем, чтобы компания имела реальную деловую активность именно в ОАЭ – наличие офиса, сотрудников, поставщиков или клиентов в стране, – а не являлась «оболочкой» для транзитных платежей. Переводы идут преимущественно через местные банки в дирхамах.

По данным «СКС Консалтинг», типичный маршрут платежа в текущих условиях редко бывает прямым. Чтобы защитить финансы, компании выстраивают цепочки, где каждый транзитный узел «отсекает»

потенциальные риски. Платеж из России в Китай сегодня часто идет через счета в ОАЭ, а платежи из Европы в Россию – через Турцию или те же Эмираты.

«Схема движения выглядит следующим образом: российская компания платит в дирхамах или рублях своей «дочке» или юрлицу, входящему в инфраструктуру платежного агента в ОАЭ. Далее компания в Дубае (или другом городе ОАЭ) аккумулирует средства и платит конечному поставщику в Китае уже в юанях. Поставщик отгружает товар напрямую в Россию, но в контракте с продавцом числится компания из ОАЭ. Такая структура решает проблему транзита платежей через «токсичные» юрисдикции. Банки ОАЭ, хотя и ужесточили комплаенс, все еще готовы проводить такие транзакции, если они обоснованы экономически», – отмечает в своем блоге «СКС Консалтинг».

Еще один популярный инструмент расчетов с партнерами из ОАЭ, Китая и других стран – криптовалюта. Хотя российскому бизнесу запрещено принимать ее в качестве оплаты, но во внешней торговле бизнес формально может платить цифровой валютой. В России нет легальных криптовалютных бирж, а на иностранных площадках российскому бизнесу практически невозможно зарегистрироваться из-за санкций. Оплату криптовалютой можно проводить через иностранных посредников: например, в некоторых дружественных странах проводят криптовалютные транзакции от лица российских ИП и компаний. Так, российский бизнес может заплатить рублями, а зарубежный партнер получит криптовалюту или другую нужную валюту через посредника.

«Роль разных цифровых способов, активов в международных расчетах выросла, но, на мой взгляд, это все-таки остается альтернативой, причем не универсальной, – заявляла Эльвира Набиуллина. – У нас огромное разнообразие способов проведения расчетов, поэтому

появляются новые направления экспорта и импорта, и в перспективе исламские продукты будут приобретать все большую востребованность в рамках внешнеэкономической деятельности, поэтому ПСБ планирует развивать инфраструктуру ВЭД для удобства клиентов», – отметил Дмитрий Макеев.

По его мнению, спрос на исламские финансовые инструменты в России растет: все большее число предпринимателей-мусульман хотят вести бизнес в соответствии с нормами шариата, а иностранные контрагенты готовы работать с российскими компаниями в рублях. В этих условиях банковскому сектору важно

предлагать специализированные продукты, отвечающие запросам таких клиентов.

«Клиентоориентированность для нас является ключевым фактором развития финансовых инструментов. Мы видим растущий запрос со стороны мусульманского мира, а также предпринимателей в России и других странах на халяльные финансовые решения и уделяем особое внимание разработке и адаптации продуктов под конкретные потребности потребителей. Такой подход позволяет предлагать востребованные инструменты для бизнеса, аналогов которым пока нет на российском рынке», – комментирует заместитель генерального директора компании А7 Ирина Акопян.

мы их поддерживаем, разные, мы всегда в контакте с бизнесом для того, чтобы они развивались».

В апреле Госдума приняла в первом чтении законопроект, который устанавливает правовую основу для обращения в России цифровых валют (криптовалюты). Согласно документу, с 1 июля 2026 года граждане и компании смогут легально покупать криптовалюту через лицензированных посредников – обменники из реестра ЦБ РФ, брокеров и доверительных управляющих. Ожидается, что квалифицированные инвесторы смогут приобретать криптоактивы без ограничений, а для неквалифицированных инвесторов покупка будет разрешена в пределах 300 тыс. руб. в год через одного посредника. Рассчитываться криптовалютой внутри страны по-прежнему будет запрещено.

Несмотря на текущую геополитическую турбулентность в регионе, роль Эмиратов как глобального расчетного центра будет только расти. Это связано с тем, что страна продолжает инвестировать в цифровую инфраструктуру, а также с тем, что конфликт стимулирует поиск нейтральных площадок, и Эмираты идеально подходят на эту роль.

Как говорят эксперты, ОАЭ привлекательны своей технологичностью в сфере международных расчетов: цифровой дирхам (CBDC) и платформа Jisr станут основой для мгновенных кросс-бордер-платежей, снижая зависимость от SWIFT. Но регулирование будет жестче: банки будут требовать от клиентов не просто документы, а подтверждение реальной экономической деятельности в регионе.

ЦЕНТРАЛЬНАЯ АЗИЯ И СНГ

Страны Центральной Азии: Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан – стали в 2022–2023 годах ключевыми транзитными узлами для российских платежных потоков. Однако к 2024–2026 годам давление вторичных санкций коренным образом изменило

условия работы в каждой из этих юрисдикций.

По словам Татьяны Винницкой, Кыргызстан стал первой страной региона, принявшей системный запрет. В сентябре 2024 года Национальный банк Кыргызской Республики ввел прямое ограничение: банкам запрещено проводить платежи по контрактам без реальной поставки товаров на территорию страны. В январе 2025 года «Керемет Банк» (Кыргызстан) был включен в санкционный список США за транзитные платежи в пользу российских банков – прецедент, окончательно убедивший местные финансовые институты в необходимости жесткого комплаенса. Рабочая схема сегодня – реальный ввоз товара с оформлением на территории страны и последующий реэкспорт.

Казахстан запрета на транзит не вводил, однако банковский комплаенс в стране существенно ужесточился. Договоры на сумму свыше \$50 тыс. ставят на учет в банке, операции на сумму свыше \$10 тыс. сопровождают обязательным запросом поставочных и логистических документов. Доля отказов в платежах через банки Казахстана в отдельные периоды 2024 года достигала 30%, а средний срок проведения операции вырос примерно на 15%. Показательно, что в 19-й пакет санкций ЕС (октябрь 2025 года) был включен

Фетва на ВЭД

ПСБ совместно с российской системой международных платежей А7 вывели на рынок новый продукт для бизнеса – исламские трансграничные переводы, соответствующие международному шариатскому стандарту AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions – Организация бухгалтерского учета и аудита исламских финансовых учреждений).

По словам заместителя председателя ПСБ Дмитрия Макеева, исламские трансграничные переводы позволят прежде всего малому бизнесу рассчитывать с партнерами в странах Азии, Востока и Африки, не выходя за рамки норм исламского права. «Сейчас в российской экономике и промышленности



«ВТБ-Казахстан» – прямое указание на риск «дочек» санкционных банков в регионе.

«Казахстан – наиболее доступная опция в СНГ. Банковская система страны не находится под западными санкциями как система (за исключением дочерних структур санкционных российских банков); открытие счета для иностранных компаний возможно при стандартном пакете документов. Важно: банки Казахстана предъявляют строгий комплаенс к транзитным операциям, и счет, используемый как «транзитная труба» без реальной деловой активности в стране, может быть закрыт», – отмечает Татьяна Винницкая.

Узбекистан официально запретил транзит без присутствия в стране в 2023 году, однако местные банки применяют требования с большей гибкостью, чем казахстанские. Ключевое условие – минимальная деловая активность в стране: регистрация компании, уплата налогов, подтвержденный документами маршрут товара.

Индия и Европа

Индия не присоединилась к западным санкциям против России и развивает торговое сотрудничество. Несмотря на это, прямые банковские переводы в Индию из России в 2026 году возвращаются в 75–90% случаев. Причина – вторичные санкции: индийские банки не хотят рисковать долларом – валютным корреспондентским доступом и выстраивают собственные фильтры для платежей, связанных с российскими контрагентами. Существует и структурная проблема валютного режима. Индийская рупия (INR) – частично конвертируемая валюта: вывоз средств из Индии регулирует Резервный банк Индии, который ограничивает выход капитала суммой \$250 тыс. в год для физлиц, а для корпоративных операций требует специального разрешения.

В результате Россия накопила значительные остатки рупий

на счетах в индийских банках от энергетических расчетов, и их репатриация остается нерешенной проблемой: в январе 2026 года Индия попросила Россию снизить нетарифные барьеры для индийских товаров именно с целью «использовать» накопленные остатки рупий. Число корреспондентских банков для рублево-рупийных операций ограничено; прямые котировки рубль/рупия отсутствуют, что вынуждает использовать двойную конвертацию через доллар с дополнительными спредами. Срок прохождения платежей в этом направлении – от трех дней при благоприятных условиях.

Европейское направление по-прежнему остается одним из самых сложных для российского бизнеса. Классические банковские каналы закрыты либо регулярно закрываются на проверках комплаенса, прямые SWIFT-платежи часто возвращают без объяснений, а альтернативные маршруты через условно дружественные банки все чаще дают сбой.

Платежи в евро и долларах через европейские банки и их корреспондентов проходят расширенные процедуры проверки структуры собственности плательщика и источника средств. Успешность прямых операций в западные банки к концу 2025 года составляла менее 10%. Каждая сделка требует индивидуальной проработки: стандартизированных рабочих маршрутов для платежей в ЕС из России практически нет. Риск отказа существенно выше, чем на других направлениях, а срок рассмотрения заявки непредсказуем.

По словам управляющего партнера компании «Кадыров, Дроконов и партнеры» Даниила Кадырова, для бизнеса, ориентированного на B2B-рынок ЕС (чаще всего это диджитал-сервисы, ИТ, консалтинг, маркетинг, SaaS), оптимальным инструментом остается наличие собственного юрлица внутри Евросоюза. На практике одним из наиболее

удобных вариантов является Болгария. Формат включает зарегистрированное болгарское юрлицо, юридический адрес в ЕС, директора – гражданина Евросоюза (реального, а не номинального), банковский счет с IBAN, VAT-номер, бухгалтерию и юридическое сопровождение. Модель выстраивается под ключ и подходит как для оказания услуг, так и для операций с НДС. Преимущества Болгарии заключаются в 10%-ном корпоративном налоге, возможности дистанционной регистрации, вступлении в еврозону с 1 января 2026 года и более простом и экономичном администрировании по сравнению с Кипром, Эстонией или Венгрией.

«В реальности схема работает следующим образом: клиенты перечисляют оплату в евро через SEPA на европейский счет компании, далее средства используют для расчетов с подрядчиками, закупок или внутренних переводов внутри ЕС. Банковский комплаенс стандартный и при корректной структуре управления проходит без критических рисков», – отмечает Даниил Кадыров.

Еще одна комфортная для платежей страна Европы – Сербия. Она сохраняет политику нейтралитета и остается одной из немногих европейских стран, где россияне могут открывать банковские счета при наличии подтвержденного адреса в Сербии и личном присутствии. Однако международные переводы в USD/EUR проходят через корреспондентов ЕС или США, что создает тот же риск задержек.

ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ

По оценке Национального рейтингового агентства (НРА), запуск цифрового рубля, запланированный на сентябрь 2026 года, к 2031-му может принести российской экономике ежегодную выгоду до 260 млрд руб., а банковским организациям – порядка 50 млрд руб. «В отличие



от традиционных переводов, которые проходят через цепочку зарубежных банков-корреспондентов, цифровая валюта позволяет осуществлять платежи напрямую между платформами центральных банков России и стран-партнеров. Ключевое преимущество – мгновенность расчетов. Платежи проводятся в режиме реального времени без задержек, которые раньше могли растягиваться на несколько дней и даже недель», – считает заместитель председателя комитета Госдумы по бюджету и налогам Каплан Панеш.

В 2026 году цифровой рубль уже стал стандартом для внешнеэкономических операций российского бизнеса с азиатскими странами. По словам депутата, переводы цифровой валюты теперь осуществляют не через единый мировой центр, а напрямую между национальными регуляторами. Это устраняет необходимость в посредниках, делая экономические отношения между Россией и ее партнерами менее уязвимыми к санкциям и случайным задержкам со стороны третьих стран.

Интеграция цифровых валют, по словам управляющего директора Национального рейтингового агентства Сергея Гришунина, в недалеком будущем способна полностью заменить систему SWIFT. Эксперты прогнозируют, что уже к 2028 году международные расчеты могут перейти на цифровые технологии.

По оценке
Национального
рейтингового
агентства, запуск
цифрового рубля,
запланированный
на сентябрь
2026 года,
к 2031-му может
приносить российской
экономике
ежегодную выгоду
до 260 млрд руб.

НЕФТЯНОЕ ПРОШЛОЕ И БУДУЩЕЕ

Нефтегазовая промышленность одной из первых столкнулась с санкциями еще в 2014 году и, по разным оценкам, добилась уже 70%-ной импортнезависимости. На ближайшие годы поставлена задача заместить оборудование для добычи нефти на шельфе и производства сжиженного природного газа.

Текст: Владимир Козлов

Несмотря на диверсии, санкции, введение потолка цен и отказ от покупки российского сырья ряда недружественных стран, российские нефть и газ по-прежнему востребованы на мировом рынке

В 2021 году, по данным Центробанка, Россия экспортировала 232,6 млн т нефти, 114,5 млн т нефтепродуктов, 204,4 млрд куб. м природного газа и 66,1 млн т сжиженного природного газа (СПГ). Суммарная выручка от экспорта этих четырех основных российских энергетических товаров составила \$243,8 млрд, а их доля в совокупном объеме экспорта страны – 49%. Примерно половина доходов приходилась на страны Евросоюза.

По данным аналитического центра «Европейский совет по международным отношениям» (ECFR), в 2021 году страны ЕС получили 155 млрд куб. м российского газа, что составляло около 45% общего объема импорта этого сырья. Объем поставок сырой нефти составлял около 108,1 млн т, или около 30% общего объема.

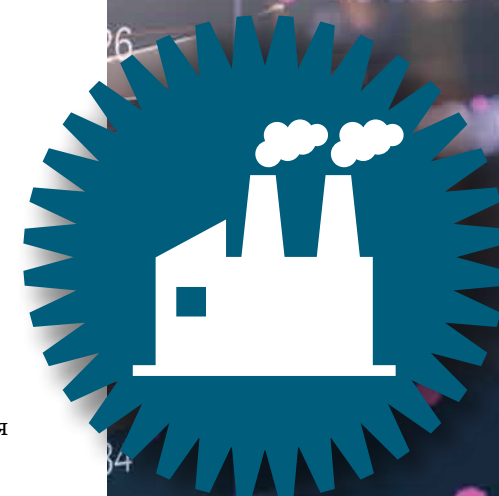
Однако с 2022 года российская нефтегазовая отрасль совершила качественный рывок в переориентации сырьевых потоков.

Сегодня для России ключевые рынки, куда осуществляют поставки сырой нефти, – это Китай (1,2–1,4 млн баррелей в сутки), Индия (1,5–1,7 млн баррелей в сутки) и в меньшей степени Турция (0,3 млн баррелей в сутки).

Основным потребителем российского газа на мировом рынке выступает Китай: по итогам 2025 года поставки газа в эту страну по трубопроводу «Сила Сибири-1» составили почти 38,8 млрд куб. м, увеличившись

на 24,8%. Также на 20% выросли поставки газа в Узбекистан, Казахстан и Кыргызстан.

Несмотря на диверсии, санкции, введение потолка цен и отказ от покупки российского сырья ряда недружественных стран, российские нефть и газ по-прежнему востребованы на мировом рынке. Но для добычи сырья необходимы современные оборудование и технологии, импорт которых также находится под санкциями. Для решения



Эмиратский выход

С 1 мая 2026 года Объединенные Арабские Эмираты вышли из альянса крупнейших мировых производителей нефти ОПЕК, страна была членом картеля с 1967 года. ОАЭ также выйдут из альянса ОПЕК+, сформированного в 2016 году. В него входят 12 основных членов ОПЕК, а также десять других крупных производителей, включая Россию, Мексику и Казахстан.

Министр энергетики ОАЭ Сухейль аль-Мазруи сообщил, что решение отвечает долгосрочным интересам ОАЭ. Выход страны из ОПЕК позволит сотрудничать с партнерами и инвесторами, чтобы обеспечить потребности мирового рынка нефтепродуктов.

ОАЭ с добычей на уровне 3,4 млн баррелей в сутки занимали в ОПЕК 3-е место после Саудовской Аравии и Ирака. При этом у страны есть потенциал нарастить добычу до 5 млн баррелей в сутки уже в следующем году. ОАЭ долгое время были недовольны политикой картеля, особенно позицией Саудовской Аравии: страна инвестировала миллиарды долларов в расширение производственных мощностей, однако действующие квоты вынуждали ее ограничивать добычу. Ранее представители ОАЭ уже заявляли о возможном выходе страны из ОПЕК и ОПЕК+ в 2020 и 2023 годах.

этой задачи и государство, и крупнейшие заказчики доращивают поставщиков или самостоятельно запускают важные инфраструктурные проекты.

ОТРАСЛЕВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Российская нефтегазовая отрасль впервые попала под санкционные ограничения в 2014 году: после крымской весны Евросоюз ввел запрет на заемное финансирование и торговлю облигациями «Роснефти», «Транснефти» и «Газпром нефти», экспорт товаров для нефтедобычи, предоставление российским компаниям услуг по разведке и производству глубоководной и арктической, а также сланцевой нефти. США ограничили сотрудничество и экспорт технологий для крупнейших нефтепроизводителей, кредитование и привлечение капитала. Следствием санкций стала приостановка работ американской ExxonMobil в совместном с «Роснефтью» проекте в Карском море. Не задалась и сделка с американским Morgan Stanley: из-за отсутствия одобрения регулятора из США «Роснефть» не купила нефтетрейдинговый бизнес банка. Введу напряженной политической обстановки немецкий концерн BASF и «Газпром» также решили не завершать сделку по обмену активами.

На тот момент зависимость отрасли от импорта составляла в среднем около 60%, а по отдельным направлениям достигала 95–97%.

В 2022 году санкционный список расширился, плюс некоторые международные нефтесервисные компании свернули свою деятельность в России. Все это ускорило процесс импортозамещения: в позапрошлом году министр промышленности и торговли Российской Федерации Антон Алиханов сообщил, что уровень импортнезависимости страны в сфере нефтегазового оборудования за последние десять лет вырос с 43 до 70%.

По оценке директора аналитического центра «Яков и Партнеры» Геннадия Масакова, доли импортозамещенного оборудования в нефтегазовой отрасли существенно разнятся в зависимости от категории: от 80% для ИТ-решений и 90% для ряда технологий нефтепереработки до 10–30% в отдельных категориях, например, технологиях производства сжиженного природного газа, оборудования для нефтехимии и геологоразведки. Наиболее уязвимыми остаются высокотехнологичные сегменты – нефтесервисные технологии и шельфовое оборудование (например, плавучие буровые установки, морское сейсморазведочное оборудование).

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ: НЕФТЬ

В июле прошлого года министр энергетики Российской Федерации Сергей Цивилев заявлял, что до 2027 года импортозамещение в российской нефтегазовой отрасли будет завершено: уже заменено 1800 позиций из 2000. По словам первого заместителя председателя Союза нефтегазопромышленников России, члена Координационного совета по импортозамещению нефтегазового оборудования при Правительстве РФ Анатолия Замрия, процесс импортозамещения последние три года был наиболее активным и результативным, отрасль действительно продвинулась по многим направлениям.

В частности, многие годы Россия серьезно зависела от поставок импортных катализаторов, которые используют при переработке нефти и выпуске разных марок бензина. Несколько лет назад «Роснефть» и «Газпром нефть» начали производство собственной продукции, которую успешно эксплуатируют и другие нефтегазовые компании. «Новую технологию мы разработали в центре испытания катализаторов «Селектум». Возможности нашего исследовательского центра – единственного



«ЧелябинскСпецГражданСтрой»

в России – позволили оперативно отреагировать на запрос рынка, изменить рецептуру и выпустить новую марку катализаторов каталитического крекинга. Применение уникального цеолита собственной разработки и производства «Газпром нефти» обеспечило гибкость производства. Результаты сейчас подтверждаются эксплуатацией на установке по выпуску компонентов высокооктанового бензина», – отметил генеральный директор компании «Газпромнефть – Каталитические системы» Александр Чембулаев.

В числе успешных примеров импортозамещения – Челябинский завод нефтегазового оборудования, ставший еще в 2016 году предприятием полного цикла по производству высокопроизводительных насосов. Другой проект по выпуску редукторов для трубопроводной арматуры компании «ЧелябинскСпецГражданСтрой» (входит в ГК «ЛД») стартовал в 2022 году. В результате был создан цех по производству редукторов, закуплено современное оборудование, введены в эксплуатацию производственные площади. Выпуск составляет 3000 редукторов в месяц, к 2027 году планируется увеличить объем до 8000. «Мы – признанный центр производства труб разного диаметра и многой другой продукции. Все это позволяет нефтегазовой отрасли нашей страны решать любые задачи – от газификации небольших

домовладений до создания магистральных трубопроводов, которые перекачивают газ на огромные расстояния», – подчеркнул на открытии производства компании «ЧелябинскСпецГражданСтрой» губернатор Челябинской области Алексей Текслер.

Многие разработки и изделия, необходимые нефтегазовой отрасли, создают в промышленных кластерах и особых экономических зонах. Один из ярких примеров – Тюменский нефтегазовый кластер (ТНК): он был создан в 2021 году при поддержке правительства региона, сегодня в него входит более 200 компаний со всей страны. На конец 2025 года в ТНК было реализовано 12 проектов, в которых кластер выступал в роли технического брокера между крупнейшими нефтедобытчиками и подрядчиками.

«Наши крупные нефтегазовые компании сегодня столкнулись с большими вызовами в виде санкций. Нужен ремонт, нужны запчасти, нужно новое оборудование. В то же время небольшой компании всегда сложно стать контрагентом крупной компании. Поэтому наш нефтегазовый кластер выступает единым окном», – отметил губернатор Тюменской области Александр Моор на полях Промышленно-энергетического форума TNF 2025.

Участники кластера реализуют и крупные проекты. Например, ГК «ТОФС» запустила

Многие разработки и изделия, необходимые нефтегазовой отрасли, создают в промышленных кластерах и особых экономических зонах

О выходе ОАЭ из ОПЕК и ОПЕК+ на просветительском марафоне «Знание. Первые» 29 апреля 2026 года



АНТОН СИЛУАНОВ,
министр финансов
Российской Федерации

«Сегодня цены на нефть высокие, завтра цены на нефть низкие. Нужно всегда иметь подушку финансовую на случай, если мы будем меньше получать доходов от нефти и газа. За три года произойдет переориентация нефтедобывающих компаний на мировом рынке, потому что у некоторых компаний, особенно тех, кто добывает сланцевую нефть, себестоимость добычи высокая, в 60 (долларов за баррель. – Прим. ред.) где-то, может, и более даже. Поэтому, если цены на нефть упадут, то, соответственно, объем предложения будет сокращаться на рынке, соответственно, и цены будут потом восстанавливаться».

серийное производство высокотехнологичного оборудования для бурения и заканчивания скважин. Проектная мощность завода составила 700 единиц оборудования в год, а общий объем инвестиций в проект – 7 млрд руб.

По словам генерального директора «НК КРОН» Владимира Пряхина, на начало 2026 года дефицит решений в нефтяной отрасли сохраняется в наиболее сложных сегментах, например, в отдельных видах высоконагруженного бурового оборудования, сложных системах автоматизации, а также в группе специализированных решений для экстремальных условий эксплуатации. Здесь импортозамещение требует более длинного цикла разработки и доступа к реальной промышленной эксплуатации.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ: ГАЗ

В 2025 году, по словам Сергея Цивилева, было полностью импортозамещено 26 видов критически важного оборудования для проектов по сжижению природного газа. В перечень вошли криогенные насосы, компрессоры и запорная арматура – оборудование, без которого невозможно

строительство СПГ-заводов. Таким образом, будущие российские СПГ-проекты больше не зависят от зарубежных поставщиков. Параллельно идет работа по импортозамещению оборудования для бурения и добычи: успешно прошли испытания комплексы для многоствольного заканчивания скважин, применяют российские скважинные тракторы.

На сегодняшний день российские заводы уже закрывают спрос на шкафные и блочные газорегуляторные пункты, прямоточные и комбинированные регуляторы давления газа, предохранительную запорную арматуру (клапаны КПЗ, ПKN, ПЗК), шаровые краны для всех типов присоединения (фланцевые, муфтовые, под приварку), фильтры газа, узлы учета, системы телеметрии.

Успешно идет импортозамещение и в сфере оборудования для сварки. Исторически флагманами на рынке сварочного оборудования выступали зарубежные производители, однако в последние годы российские предприятия сумели наладить выпуск оборудования, отвечающего суровым климатическим условиям.

ГК «Петербурггаз» разработала автолабораторию «Искатель» – автомобиль, оснащенный газоанализатором. Технология дает возможность находить утечки на магистральных газопроводах. «Процесс полностью автоматизирован: машина засасывает воздух во время движения, после чего информация сразу же поступает к оператору. Один такой автомобиль может заменить труд 20 человек, которые раньше выполняли эту работу вручную. Использование автолаборатории более безопасно, так как больше не нужно выходить на дорогу для сбора данных, и позволяет избежать ошибок, связанных с человеческим фактором», – комментирует руководитель проекта «Автолаборатория «Искатель» ГК «Петербурггаз» Роман Никулин.

Несколько лет назад компания «Авитон», занимающаяся

поставками различного газового оборудования, практически полностью заменила импортное оборудование и комплектующие на отечественные аналоги. Еще один проект в сфере импортозамещения – локализация в России производства электронного корректора ЕК270, комплектация и программное обеспечение которого ранее в значительной степени были иностранного производства.

Пример последовательного импортозамещения продукции в газовой отрасли – завод «Измерон» (входит в холдинг «Бронка Групп»), который реализовал для «Газпрома» многочисленные проекты по замене иностранного внутрискважинного оборудования и оборудования для ремонта скважин. Не так давно завод приступил к освоению сложных технологических проектов на шельфе. В частности, для Южно-Киринского газоконденсатного месторождения, расположенного в Охотском море, было разработано специальное оборудование. Уже изготовлены ингибиторные клапаны, в нынешнем году запланированы испытания клапана отсекающего, многоканального пакера и держателя скважинного датчика. В перспективе рассматривается возможность создания полностью

локализованного комплекта оборудования верхнего и нижнего заканчивания.

В 2025 году на Петербургском международном газовом форуме «Измерон» представил технологические образцы для оснащения эксплуатационных газовых скважин Южно-Киринского ГКМ – это готовые инженерные решения, закрывающие один из самых уязвимых участков в цепочке освоения шельфа. По ряду позиций на российском рынке до сих пор просто не существовало оборудования такого класса. Как отметил генеральный директор холдинга «Бронка Групп» Никита Муров, по уровню надежности и функциональности изделия компании конкурируют с западными образцами, но без санкционной премии и со значительно более низкой стоимостью.

ПЕРСПЕКТИВЫ

В 2023 году при правительственной комиссии был создан Координационный совет по импортозамещению нефтегазового оборудования. Он контролирует реализацию дорожных карт по семи направлениям импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета ТЭК, поддерживает

**Для дальнейшего
инновационного
развития
нефтегазовой отрасли
будет реализована
грантовая программа
доращивания
поставщиков
крупных компаний**



Завод «Измерон»

«ТАСС». Ковалев Петр

515
МЛН Т

составит уровень добычи нефти в России в 2026 году, согласно прогнозу вице-премьера Российской Федерации Александра Новака. Ранее он сообщал, что аналогичный показатель в 2025 году составил 512 млн т

масштабные инфраструктурные проекты. В рамках дорожных карт критическое оборудование поделено на сегменты, по которым подписано семь соглашений (бурение и добыча на суше, шельфовая добыча, геологоразведка, нефтегазохимия, производство СПГ, нефтегазопереработка, АСУ ТП). Их реализация нацелена на достижение к 2030 году технологического суверенитета в нефтегазовой отрасли с 72 до 90%. Этот показатель закреплен в национальном проекте «Новые атомные и энергетические технологии».

По словам первого заместителя председателя Правительства РФ Дениса Мантурова, для дальнейшего инновационного развития отрасли будет реализована грантовая программа доразвивания поставщиков крупных компаний. «На эти цели в пределах трех лет Минпромторг направит «Иннопрактике» 5 млрд руб. Средства пойдут на создание нефтегазового оборудования, предусмотренного тепловой картой технологических дефицитов», – рассказал он.

Отдельно Денис Мантуров затронул вопрос расширения спроса на отечественные решения. «Важно распространить национальный режим на оборудование для нефтесервисных работ, а также квотировать использование недропользователями российской продукции для разведки и бурения», – подчеркнул первый вице-премьер.

По словам Александра Новака, сегодня ключевой задачей является не только создание инновационного оборудования, но и поддержание функционирования имеющегося. Это важно для выполнения задачи обеспечения технологического суверенитета топливно-энергетического комплекса.

Как говорят эксперты, в среднесрочной перспективе стратегическим направлением для отрасли остается освоение арктического шельфа, в котором сосредоточены значительные

запасы углеводородов, однако суровые климатические условия и глубины требуют высокотехнологичных решений. Российская нефтяная промышленность лишь начинает формировать компетенции в шельфовой добыче, тогда как зарубежные компании работают в этом сегменте десятилетиями.

«Речь идет не просто об импортозамещении, но и о создании принципиально новых, ранее неизвестных технологий. Часть ТриЗ (трудноизвлекаемых запасов. – Прим. ред.) – это уникальные объекты, аналогов которым в мире нет. Это Баженовская свита, доманиковские, ачимовские отложения, то есть глубокозалегающие и низкопроницаемые запасы углеводородов», – отметил в комментарии для «Российской газеты» ректор РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина Виктор Мартынов.

Один из ключевых методов повышения нефтеотдачи при разработке ТриЗ – гидроразрыв пласта (ГРП). Ранее для этого в нашей стране использовали преимущественно зарубежное оборудование. Однако сегодня разрабатывают и собственное. В прошлом году компания «Газпром нефть» провела испытание первого отечественного флота (комплекс оборудования) для ГРП. Был получен сертификат о его готовности к серийному производству и промышленному применению.

Еще одна важная задача, по словам Виктора Мартынова, – импортозамещение оборудования для добычи углеводородов на шельфе. «В ближайшее время на Южно-Кириновском нефтегазоконденсатном месторождении с крупнейшими разведанными шельфовыми запасами нефти в России планируется установить первый отечественный подводный добычный комплекс. До сих пор подобные платформы в нашей стране не производили, поэтому событие имеет большое значение для отрасли», – подчеркнул он.

В условиях резкого сокращения экспорта трубопроводного газа в Европу одна из важнейших задач – увеличение производства



Центр строительства крупнотоннажных морских сооружений компании «Новатэк» в поселке Белокаменка Мурманской области

СПГ. Действующие сегодня в стране крупнотоннажные заводы работают на импортном оборудовании, но идет активная работа по созданию собственного. По данным Минпромторга России, в период с 2020 по 2024 год было поддержано проведение 33 НИОКР. Сегодня по 20 видам оборудования уже созданы опытные образцы – это в том числе насос отгрузки СПГ, криогенные шаровые краны, аппараты воздушного охлаждения. Было также локализовано производство спиральновитых теплообменников из нержавеющей стали.

Идет работа и по созданию технологии крупнотоннажного производства СПГ. В 2023 году компания «Новатэк» запатентовала технологию «Арктический микс» с производительностью одной линии более 6 млн т в год. Ее будут применять на заводе «Мурманский СПГ». По данным Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года, Правительство РФ ожидает, что три проекта «Новатэка» по производству сжиженного природного газа: «Арктик СПГ-1», «Мурманский СПГ» и «Обский СПГ» – будут запущены до 2030 года.

Развивается и строительство танкеров для перевозки СПГ. В конце прошлого года на российской судовой верфи «Звезда» построили уникальный танкер самого высокого ледового класса

для перевозки СПГ – Arc7 «Алексей Косыгин», который стал головным судном в серии ледокольных танкеров для проекта «Арктик СПГ-2». «Подобные суда сейчас очень сильно востребованы в нашей стране для перевозки сжиженного природного газа по Северному морскому пути, – отметил на церемонии передачи танкера заказчику ПАО «Совкомфлот» ответственный за сдачу газовоза от ССК «Звезда» Константин Панкратов. – Это дает большой толчок для экономики и развития отрасли. Танкер может перевозить сжиженный природный газ по Северному морскому пути без сопровождения ледоколов, что значительно снижает затраты на грузоперевозку и позволяет флоту быть конкурентоспособным. Плюс работать в течение всего года без перерыва».



Танкер для перевозки СПГ «Алексей Косыгин»

Стратегическим направлением для отрасли остается освоение арктического шельфа, в котором сосредоточены значительные запасы углеводородов



Александр Новак: «С 2027 года мы прогнозируем оживление инвестиционной активности»

В прошлом году в российской экономике, несколько лет демонстрировавшей активный рост, началось замедление. Рост ВВП по итогам 2025 года составил 1%, индекс промышленного производства вырос на 1,3%. Своим видением будущего национальной экономики и того, какие меры помогут вернуть ее к стабильному росту, с «Перспективным развитием» поделился заместитель председателя Правительства РФ Александр Новак.



– Александр Валентинович, в 2023–2024 годах экономика России показывала очень высокие темпы роста, но в 2025 году тренд сменился. С чем связано текущее замедление экономики и какие ключевые структурные вызовы сегодня требуют первоочередных решений?

– Экономическая динамика носит циклический характер: период интенсивного роста обычно сменяется этапом корректировки. Данный процесс является естественным для экономики.

В 2023–2024 годах в России действительно наблюдались высокие темпы экономического роста. В целом за трехлетний период, включая 2025 год, реальный ВВП увеличился более чем на 10%, что соответствует среднегодовому приросту порядка 3,3%. Данный показатель существенно превышает средние мировые значения. Например,

в еврозоне рост ВВП за три года составил всего 3,1%.

Столь высокие темпы роста стали следствием уникальной ситуации, в которой оказалась российская экономика: ее развитие в последние годы происходит в условиях масштабного санкционного давления. Ограничение доступа к мировым финансовым рынкам, отключение от международных платежных систем, введение прямых торговых запретов, ограничение доступа к технологиям и инвестициям, внесение российских компаний в санкционные списки – эти и множество других мер направлены на дестабилизацию и ослабление экономики нашей страны.

Нарастающая потребность в импортозамещении, вызванная санкциями и уходом с российского рынка многих иностранных компаний, дала мощный импульс к росту производства во многих отраслях экономики. Так, в обрабатывающей промышленности объем производства в 2025 году вырос почти на 23% относительно уровня 2022 года. Следствием потребности в расширении производств стал мощный приток инвестиций в различные отрасли: с 2021 по 2024 год инвестиции в реальном выражении выросли почти на 38%. Высокий спрос на рабочую силу повлек за собой ускоренное развитие автоматизации и роботизации. Необходимость переориентации экспорта инициировала создание новых инфраструктурных проектов.

Значительную роль в поддержании данных положительных тенденций сыграло государство. Благодаря макроэкономической

Нарастающая потребность в импортозамещении, вызванная санкциями и уходом с российского рынка многих иностранных компаний, дала мощный импульс к росту производства во многих отраслях экономики

В настоящий момент структура национальной экономики, экспортный профиль, конфигурация рынка труда переживают существенную трансформацию, направленную на внедрение более эффективных моделей организации деятельности

стабильности, сформированной в предыдущие годы, удалось обеспечить бюджетную поддержку развития промышленного производства и отечественных технологий. Был задействован целый ряд инструментов – это и прямое бюджетное финансирование ключевых проектов, и предоставление льготных кредитов, и инструменты таможенно-тарифного регулирования.

В настоящий момент российская экономика естественным образом вступила в фазу корректировки. Ключевая задача Правительства РФ на текущем этапе – эффективное управление рисками для минимизации негативных последствий и ускорения перехода к устойчивому росту.

Говоря о структурных вызовах сегодняшнего дня, стоит прежде всего отметить дефицит квалифицированных кадров, который сохраняется в некоторых отраслях при одновременно рекордно низком уровне безработицы. Для устранения данного дисбаланса требуется активная переориентация трудовых ресурсов в секторы экономики с наибольшим мультипликативным эффектом для ВВП.

Другой серьезный вызов – нарушение международных логистических и производственных цепочек. Санкционные ограничения, вводимые с 2022 года, снижают операционную эффективность экономических операций, подрывают доверие между участниками международной торговли. В рамках реализации стратегического курса на укрепление экономического

и технологического суверенитета Россия ведет планомерную работу по минимизации зависимости от недружественных стран.

Одним из следствий обозначенных вызовов является проведение умеренно жесткой денежно-кредитной политики. Ее цель – поддержание годовой инфляции на целевом уровне. При этом в Правительстве РФ есть понимание, что умеренно жесткая кредитно-денежная политика сдерживает экономический рост.

– Каковы официальные прогнозы по ключевым макроэкономическим показателям на 2026 год и среднесрочную перспективу?

– Согласно текущим прогнозам, в 2026 году ожидается сохранение положительной динамики ВВП на уровне 0,4%. В последующий период прогнозируется поэтапное восстановление темпов экономического роста: с 1,4% в 2027 году до 2,4% к 2029 году.

– Какие меры, предпринимаемые сегодня, призваны вернуть экономику к устойчивому росту?

– Правительство РФ реализует комплекс системных мер, нацеленных на возвращение экономики к устойчивому росту и достижение национальных целей развития. В настоящий момент структура национальной экономики, экспортный профиль, конфигурация рынка труда переживают существенную трансформацию, направленную на внедрение более эффективных моделей организации деятельности. В связи с этим

особую значимость приобретают такие стратегические приоритеты, как повышение производительности труда, устранение избыточных административных барьеров, обеление экономики, масштабное обновление производственных мощностей, развитие системы подготовки кадров.

Для реализации ключевых задач по обеспечению глубоких структурных изменений в экономике Правительством РФ в конце 2025 года был утвержден План структурных изменений, предусматривающий комплекс мер по достижению поставленных целей.

С 2027 года мы прогнозируем оживление инвестиционной активности, обусловленное в том числе благоприятным воздействием низкой инфляции на уровень процентных ставок и формированием условий для дальнейшего смягчения кредитно-денежной политики. Подчеркну, что, несмотря на текущее замедление инвестиционной активности, уже начатые проекты продолжают реализовываться в том числе благодаря

действующим инструментам поддержки инвестиций, среди которых Фабрика проектного финансирования, инфраструктурные бюджетные кредиты и другие инструменты.

Для активизации инвестиционного процесса критически значимы структурные меры, реализуемые Правительством РФ. Одни из основных направлений – совершенствование инвестиционного климата и снижение издержек бизнеса. Важным является формирование стабильной и прозрачной регуляторной среды, которая будет стимулировать бизнес начинать длительные инвестиционные проекты. Ключевым инструментом в этом направлении выступает утвержденная Правительством РФ в конце 2025 года Национальная модель целевых условий ведения бизнеса – элемент Плана структурных изменений. Сформированы дорожные карты по приоритетным для бизнеса направлениям (налоговая отчетность, регистрационные процедуры, урегулирование споров). Подготовлены поправки





в законодательство о банкротстве, направленные на сохранение функционирующих предприятий в условиях временных финансовых затруднений.

Другое важное направление – трансформация структуры финансирования инвестпроектов. Приоритетная задача здесь – стимулирование развития национального рынка капитала и содействие выходу компаний на IPO, в том числе за счет увязки господдержки с выходом компании на фондовый рынок.

Еще одним приоритетом является оптимизация инвестиционных программ государственных компаний. Необходимы углубленная оценка экономической целесообразности инвестиционных проектов госкомпаний и планомерная работа над повышением их операционной эффективности. Крупнейшие госкомпании должны преимущественно переориентироваться с банковского кредитования на привлечение средств через рынок облигаций. Данный механизм доступен для них в большей степени, чем для субъектов малого и среднего предпринимательства, для которых

банковское финансирование останется ключевым источником привлечения капитала.

– Какие отрасли экономики, на ваш взгляд, имеют наибольший потенциал роста в ближайшие три-пять лет?

– К 2030 году у нас снизится доля сырьевой экономики и нефтегазового сектора. Хотя развитие этих отраслей, безусловно, будет продолжаться, их доля в общем объеме экономики станет менее значительной за счет роста других, прежде всего высокотехнологичных, отраслей. Правительство РФ принимает необходимые меры, чтобы стимулировать рост инвестиций в высокотехнологичных отраслях, имеющих высокую добавленную стоимость, таких как машиностроение, станкостроение, робототехника, производство компьютеров, программного обеспечения, оборудования для энергетического сектора, медикаментов и медицинской техники.

Важным направлением является внедрение цифровых технологий, в том числе связанных с искусственным интеллектом. В прошлом году Президент

К 2030 году у нас снизится доля сырьевой экономики и нефтегазового сектора. Правительство РФ принимает необходимые меры, чтобы стимулировать рост инвестиций в высокотехнологичных отраслях, имеющих высокую добавленную стоимость

России поставил задачу увеличить к 2030 году вклад искусственного интеллекта и современных цифровых решений в ВВП страны до 11 трлн руб. Это общемировой тренд, и те страны, которые сумеют активно развивать это направление и будут независимы в этом плане от других государств, смогут использовать технологии искусственного интеллекта для повышения эффективности различных отраслей экономики и качества жизни граждан. Это важнейшая задача, и она будет реализовываться Правительством РФ совместно с бизнесом.

– Какие факторы, по вашей оценке, позволят выйти на траекторию экономического роста в условиях рекордно низкого уровня безработицы и сохраняющегося дефицита квалифицированных кадров?

– В текущих условиях объективной ограниченности трудовых ресурсов, связанной с демографической ситуацией в стране, ключевым источником пополнения рынка труда станут представители молодежи и граждане предпенсионного возраста. Будут реализовываться программы, направленные на подготовку и переподготовку кадров, вовлечение молодежи в высокотехнологичные секторы экономики, повышение гибкости рынка труда. Конечной целью предпринимаемых мер должно стать перераспределение работников из отраслей, требующих оптимизации трудовых ресурсов, в отрасли с высоким спросом на рабочую силу.

И, конечно, очень важно повышать производительность труда. Внедрение цифровых технологий, искусственного интеллекта, роботизированных технологий, технологий бережливого производства – это глобальная задача, которая стоит перед нашей экономикой. Параллельно необходима организационная работа по устранению административных барьеров, сокращению избыточной отчетности. Реализация данных мер требует учета отраслевой специфики и индивидуальных особенностей предприятий. В рамках этой работы профильные ведомства совместно с бизнес-сообществом разработали и реализуют 17 отраслевых программ повышения производительности труда.

– Как вы в целом оцениваете устойчивость российской экономики в нынешней ситуации?

– Несмотря на все неопределенности в мировой экономике, торговые войны, беспрецедентное санкционное давление и объективное замедление после фазы активного роста, российская экономика по-прежнему сохраняет устойчивость. Ключевым фактором стабильности выступает значительный запас прочности национальной экономики, сформированный за предыдущие годы. Накопленный потенциал и выработанные адаптационные механизмы позволяют минимизировать негативные последствия возникающих вызовов без отклонения от стратегического курса и поддерживать положительную динамику экономического роста даже в условиях повышенной неопределенности.

Форум креативных индустрий
«Душа России. Юг»

Фестиваль лоскутного шитья
«Душа России»

Концерт «Душа России.
Россия – миру»

Креативные индустрии как двигатель экономики

После ухода многих иностранных брендов в России начался бум производства продукции творческих индустрий, вдохновленной этнокультурным разнообразием. Как отмечают сами предприниматели, эта концепция становится драйвером развития бизнеса.

Текст: Дарья Панковец

Выступая на деловом завтраке Кавказского инвестиционного форума, министр экономического развития Российской Федерации Максим Решетников сообщил, что по итогам 2025 года доля креативной экономики в ВВП РФ достигла 4,2%, валовая добавленная стоимость составила 8,3 трлн руб. Эти цифры сопоставимы с показателями сельского хозяйства, туризма и строительства. По данным Минэкономразвития России, на 1 апреля 2026 года в креативных индустриях насчитывалось 451 тыс. малых и средних предприятий, из которых 342 тыс. – индивидуальные предприниматели. Примечательно, что 40% из них составляет молодежь до 35 лет, тогда как в МСП этот показатель равен 23%.

Креативные индустрии растут в четыре раза быстрее экономики в целом: 56% за пять лет в сопоставимых ценах против роста ВВП в размере 15%.

«Сегодня почти 80% всей креативной экономики сосредоточено в десяти крупных регионах. И половина всей «креативки» – это Москва. При этом на Северном Кавказе заложен большой потенциал развития этого направления, учитывая структуру экономики, где преобладает не промышленность, а в основном туризм, сельское хозяйство, развитие транспортной инфраструктуры», – сообщил на деловом завтраке Кавказского инвестиционного форума заместитель председателя Правительства РФ Александр Новак.

Ключевым катализатором развития креативных индустрий Александр Новак называет туристический поток. Вокруг него уже выстраивается целый спектр смежных отраслей – от народных промыслов и гастрономии до кинопроизводства. Среди главных задач, реализация которых необходима в ближайшее время, вице-премьер назвал утверждение Стратегии развития креативной экономики.

По мнению Максима Решетникова, креативным индустриям необходимо прежде всего найти баланс между творчеством и экономикой: важно понимать, на какой рынок и с каким продуктом выходит предприниматель. «Зачастую такие рынки приходится формировать заново, изучая потребителя, понимая, кто будет потреблять тот или иной продукт. Для инвестора же принципиальны понятные показатели: норма доходности, срок окупаемости и контроль затрат», – акцентировал министр.

По словам старшего вице-президента – директора по внешним связям ПСБ Веры Подгузовой, креативные индустрии сегодня становятся важным элементом региональной экономики, формируя новые точки роста и повышая

инвестиционную привлекательность территорий. Важно выстроить экосистему поддержки – от финансирования и инфраструктуры до продвижения на федеральные и международные рынки. ПСБ активно содействует таким инициативам. «Очень важно поддерживать главный посыл – развитие креативных индустрий именно на уровне регионов. Креативная индустрия дает большой толчок к развитию бизнеса в регионах, и мы видим это на примере Мурманска – регион активно развивается благодаря вложениям в креативную экономику, что повлекло за собой развитие бизнеса и туризма, в том числе международного. Креативные индустрии развивают малый и средний бизнес – это инструмент, который дает возможность привлечения к продуктам, к услугам особого внимания и соседних регионов, и международного сообщества», – отметила Вера Подгузова на VI Международном арктическом форуме «Арктика – территория диалога».

«ДУША РОССИИ»

В прошлом году на полях Петербургского международного экономического форума ПСБ,



Глэмпинг на Алтае



Гжельский фарфоровый завод

«Фотобанк Лорис» Дмитрий Киселев

Shutterstock/FOTODOM, Parlov



Презентация фильма «Война и мир» в рамках форума креативных индустрий «Душа России. Юг»

Фонд Росконгресс и институт развития «Кавказ.РФ» подписали трехстороннее соглашение о сотрудничестве, цель которого – совместная работа по популяризации российского культурного наследия и его современной интерпретации. Одно из стратегических направлений сотрудничества – выявление и продвижение представителей креативных индустрий.

В последние несколько лет ПСБ активно поддерживает социокультурный проект «Душа России», который с помощью искусства и современных технологий стремится сделать традиции и культуру страны понятными и интересными современному поколению.

Впервые «Душа России» была представлена в 2022 году в рамках Председательства России в Арктическом совете. Среди масштабных мероприятий, прошедших под эгидой проекта, – Международный фестиваль народов Севера на ПМЭФ-2023, выставка «Национальные бренды БРИКС» на ПМЭФ, экспозиция «Этно-культурная мозаика» на саммите БРИКС в Казани, серия кинопоказов «Душа России. Арктика» на Международном арктическом форуме, иммерсивный концерт «Душа России. Россия – миру» на ВЭФ-2025 и другие события.

«За несколько лет масштабный проект Фонда Росконгресс «Душа России» объединил тысячи представителей креативных индустрий в нашей стране и за ее пределами. Несмотря на различия в культуре и творческих методах, их всегда отличает глубокое уважение к традициям

и наследию народов мира, что находит отражение в главной идее проекта: каждая страна обладает уникальной идентичностью – своей душой», – отмечает заместитель директора Фонда Росконгресс, председатель совета Фонда «Инносоциум» Елена Маринина.

Форум креативных индустрий «Душа России. Юг» проводится второй год подряд, на нем обсуждают актуальные темы и вопросы развития региональных креативных индустрий с учетом приоритетов совершенствования современного российского бизнеса, инициативы по сохранению культурной идентичности и расширению международного сотрудничества в сфере совместного производства. С 28 по 30 апреля, в дни Кавказского инвестиционно-го форума, для жителей и гостей Ставропольского края была организована бесплатная программа «Душа России. Юг», в рамках которой провели более 50 кинопоказов и творческих встреч. Мероприятия посетили более 4200 человек в 24 населенных пунктах.

Зрители увидели современные фильмы для взрослых и детей, в числе которых «Лермонтов» Бакура Бакурадзе, «Испытание аулом» Ислама Сатырова, «Там, где наш дом. Северная Осетия» Владимира Тарасова, Сослана Чехоева и Дмитрия Квашнина, «Пушкин и Кавказ» Екатерины Гаврюшкиной, «Волшебник Изумрудного города. Дорога из желтого кирпича» Игоря Волошина. Центральными событиями программы «Душа России. Юг» стали премьерный показ военной драмы «Литвяк» и встреча



Фестиваль лоскутного шитья «Душа России»

с режиссером картины Андреем Шальопой, встреча с режиссером Сариком Андреасяном и презентация его фильма «Война и мир».

Кинопоказы в регионах – это серия масштабных мероприятий, направленных на развитие молодого поколения и формирование семейных ценностей. «Мы поддерживаем проекты, обращенные к истории и культуре, к образам национальных героев. Через финансово-образовательные программы и сохранение идентичности участвуем в инициативах, которые работают на будущее страны. Это наша осознанная позиция как финансового института, отвечающего за развитие страны», – прокомментировала Вера Подгузова на пленарной сессии фестиваля кинодебютов «Дух огня» в Ханты-Мансийске.

Также «Душа России» поддерживает самобытность национальных культур России, которая выражается в ремесленном искусстве. В частности, весной в Москве проходил фестиваль лоскутного шитья «Душа России», который объединил мастеров, дизайнеров и модельеров со всей страны. В рамках мероприятия прошел показ модной одежды в стиле пэчворк, состоялись выступления фольклорных коллективов и мастер-классы по рукоделию. Главным событием стала выставка-конкурс «Душа России»,

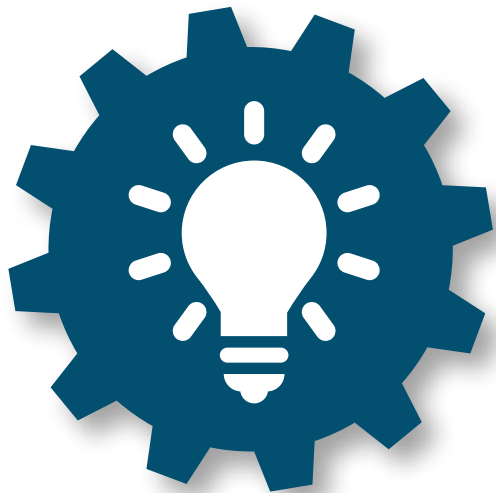
участники которой воссоздали близкий им образ страны в технике лоскутного шитья. На ярмарке все желающие смогли купить уникальные сувениры и произведения лоскутного творчества.

МОДА И КРАСОТА

Один из быстроразвивающихся сегментов в сфере креативной экономики – индустрия моды и красоты. В 2025 году производство продукции парфюмерно-косметической отрасли в денежном выражении выросло на 5,6% по отношению к 2024 году, объем экспорта – более чем на 20%. Об этом рассказал директор Департамента химической промышленности Минпромторга России Артур Смирнов на круглом столе в Совете Федерации, посвященном отечественной индустрии красоты.

Среди успешных проектов малого бизнеса в модной индустрии – бренд премиальной одежды и аксессуаров Hatsibana, который создала Фатимат Шогенова из Нальчика. В нарядах этнические черкесские мотивы и ручная вышивка встроены в современный стиль. Каждое изделие сделано вручную с использованием редких техник. В октябре прошлого года при содействии программы «Росмолодежь. Предпринимай» и Фонда моды марка представила Россию на неделе моды Lakme

**Креативным
индустриям
необходимо найти
баланс между
творчеством
и экономикой:
важно понимать,
на какой рынок
и с каким
продуктом выходит
предприниматель**



Fashion Week в Индии. «Hatsibana существует для того, чтобы соединить прошлое и будущее через форму, ткань и смысл, – говорит Фатимат Шогенова. – Наша миссия – сохранить культурный код Северного Кавказа и трансформировать его в современную моду. Мы создаем одежду, которую не просто носят – ей гордятся».

Другой креативный кейс – бренд декоративной косметики Agive Makeup, который подчеркнул многообразие российской культуры через упаковку для тонального крема. «В 2023 году, когда мы запускали бренд, задумались о том, как использовать культурный код в современных реалиях, – комментирует руководитель коммуникационного управления бренда Agive Makeup Алина Купорова. – Россия – огромная страна: у нас проживает более 190 народов, у которых разные традиции, менталитет и оттенок кожи. Мы тогда выпустили тональный крем в десяти оттенках, думали над тем, как об этом рассказать».

Можно было сообщить, что смуглым кавказским девушкам подходит один вариант, светлокожим – другой, но мы решили, что это слишком ультимативно. И поставили цель показать через нашу продукцию многообразие российской культуры».

Так родился красивый проект: компания пригласила десять художниц из регионов, на жительниц которых рассчитаны те или иные оттенки тонального крема. Им не дали четкое техзадание, а попросили изобразить красоту своего региона. Так появились изображения девушек – представительниц разных народов, каждая – в своем неповторимом стиле.

КИНОИНДУСТРИЯ

По словам президента фонда «Наука. Искусство. Технологии» Елены Орловой, одной из самых активно развивающихся креативных индустрий остается кинопроизводство. По данным Фонда кино, совокупные кассовые сборы кинопроката в 2025 году

составили более 50 млрд руб. Почти 77% из них собрали российские фильмы, к 2024 году кассовые сборы выросли на 9,3%. «За 2025 год в России было снято около 500 кинокартин, а кассовые сборы новинок били рекорды по стране. После ухода зарубежных фильмов из проката на отечественном рынке произошел заметный рывок в сторону производства собственного контента, и зритель на него откликается», – подчеркнула Елена Орлова.

В топ-5 самых посещаемых фильмов в кино в 2025 году вошли семейные фэнтезийные фильмы «Волшебник Изумрудного города. Дорога из желтого кирпича» (7,2 млн билетов, сборы – 3,34 млрд руб.), «Финист. Первый богатырь» (6 млн билетов, сборы – 2,68 млрд руб.) и «Горыныч» (4,1 млн билетов, сборы – 1,54 млрд руб.), комедия «Батя 2. Дед» (3,7 млн билетов, сборы – 1,59 млрд руб.) и военная драма «Август» (3,6 млн билетов, сборы – 1,56 млрд руб.). «Зритель голосует рублем: мы видим по кассовым сборам, что сказки и экранизации востребованы. Это контент, который оправдывает их ожидания, он часто подходит для семейного просмотра и поэтому пользуется спросом», – отмечает генеральный директор консалтинговой компании Wanta Group Мария Щербаль.

НАРОДНЫЕ ПРОМЫСЛЫ

По данным Минэкономразвития России, в стране насчитывается около 1300 малых и средних предприятий народных художественных промыслов (НХП), где трудятся порядка 5000 человек. К этой цифре в ведомстве предлагают добавить более 35 тыс. индивидуальных предпринимателей и самозанятых, также торгующих изделиями ручной работы. Суммарный годовой доход компаний в сфере НХП составляет более чем 24 млрд руб.

Как отмечают в Минэкономразвития России, в сегменте НХП наблюдается несколько тенденций. Во-первых, это женское лицо

Топ-5 самых кассовых российских фильмов в 2025 году

Источник: Фонд кино

№	Название	Сборы, млрд руб.
1	«Волшебник Изумрудного города. Дорога из желтого кирпича»	3,3
2	«Финист. Первый богатырь»	2,7
3	«Пророк. История Александра Пушкина»	1,6
4	«Батя 2. Дед»	1,6
5	«Август»	1,6

бизнеса: на женщин приходится 67% всех индивидуальных предпринимателей. Во-вторых, сектор стабилен: 73% ведут деятельность более трех лет, принося основную прибыль и обеспечивая занятость 96% работников сферы.

В России почти сотня изделий народных художественных промыслов считается региональными брендами. Один из флагманов отрасли – Гжельский фарфоровый завод, который с XIX века занимается производством уникальной расписной посуды. По словам генерального директора завода Веры Коноваловой, ассортимент предприятия включает более 1000 наименований продукции, в основном это столовая посуда, предметы интерьера и сувениры. 70% изделий завода имеют признанную художественную ценность. Она также

Символы культурного кода

Согласно исследованию «Современный национальный культурный код и новые поводы для гордости», проведенному креативным агентством «СберМаркетинг», все символы культурного кода в медиапространстве можно разделить на четыре категории.

К уходящим респонденты отнесли прямое использование былинности, древнерусскости и деревенского архетипа, а также приватизацию русской классики. Добавлять кафтаны и использовать фамилию Пушкина все еще можно, но эмоциональная и смысловая связь с этими культурными кодами постепенно теряет свое значение. Возможно, потому, что такие

анalogии слишком очевидны и на рынке их уже откровенно много. А если бренд не объясняет, зачем тут поэт, то аудитория уже не реагирует на образ достаточно ярко.

Среди доминирующих символов – новый интерес к природе России. Она теперь выступает и как ресурс для силы и вдохновения, и как предмет для гордости. Широта, масштаб, причастность к великой стране – это то, что сейчас активно эксплуатируют в рекламе. Также снова актуален образ семьи, но в новом прочтении. Реклама майонеза, где все просто счастливо улыбаются, – уже прошлое. Теперь семья может быть спортивной, творческой, с юмором,

в фокусе внимания культ детей и межпоколенческие связи.

Среди возникающих символов часто отмечают традиционные для русской культуры образы, но в новом прочтении. Например, матрешка на упаковке современных условий (реклама «АльфаСтрахования» с Иваном Грозным). Лубок становится частью современной среды (матрешка на упаковке бренда овсяных хлопьев). Советское прошлое переизобретают, как, например, в случае с фильмом «Чебурашка». А 1990-е романтизируют в попытке надавить на эмоции, вызванные воспоминаниями о собственной молодости покупателя.

Еще один интересный тренд, который набирает обороты, – локальная гордость. В России фиксируют резкий всплеск массового интереса к ранее мало значимым для туризма местам и формирование локального патриотизма через призму региональной культуры. Современная аудитория готова ехать на ретрит в условный Никола-Ленивец или приобретать худи с символами малой родины.

Если говорить не только о русских символах, но и о контексте, то теперь покупатели требуют больше искренности и честности в изображении жизни – пусть даже с несовершенствами.



Фабрика «Елецкие кружева»

«РИА Новости», Владимир Ваткин

329

предпринимателей в сфере народных художественных промыслов зарегистрировано в Башкортостане – это самый многочисленный регион по данному показателю. На втором месте находится Вологодская область (211 ИП и юрлиц), далее идут Санкт-Петербург (193), Ленинградская область (131), Саратовская область (101)

подчеркивает, что все компоненты являются природными, а рецептура не включает химических или синтетических веществ. На производстве применяют два типа массы: пластичную, предназначенную для создания плоских изделий (тарелки и блюда), и литейный шликер, используемый для изготовления полых форм. Производственный цикл занимает не менее трех недель. Расписывают изделия около 40 художников, которые ежемесячно изготавливают до 23 тыс. единиц продукции, или 260 тыс. изделий в год.

Другой интересный региональный проект – обувь в технике кожаной мозаики, которую выпускает татарстанская семейная компания «Сахтиан». По словам сооснователя компании Артемия Артемьева, уникальность технологии заключается в том, что кожаные элементы не накладываются друг на друга, как в аппликации. Это старинный метод, которому около 600 лет, и «Сахтиан» является единственной компанией, использующей его. Компания производит около 2000 пар традиционной татарской обуви в год, в ассортименте 30 моделей. Сапоги являются визитной карточкой предприятия, такое производство невозможно автоматизировать. По словам Артемия Артемьева, компания взяла за основу эстетику старинных орнаментов и интегрировала ее в лаконичный дизайн современной обуви. Сейчас это популярно среди молодежи. Самое главное, по его мнению, сохранить баланс между традиционным и современным.

По данным Торгово-промышленной палаты РФ, экспорт составляет около 5% общего объема продаж отрасли НХП. Рынок делится на три сегмента: предметы интерьера и декора (почти 50%), одежда и аксессуары (около трети), а также подарки и сувениры (пятая часть). «Спрос на российскую продукцию НХП растет не только на внутреннем рынке, но и за рубежом – это обеспечивает дополнительный импульс для развития отечественной креативной индустрии», –



Туристический комплекс пещеры Нохъо и висячие мосты через реку Сулак в Дагестане

Shutterstock/FOTODOM, volkova natalia

заявила генеральный директор Российского экспортного центра Вероника Никишина на III Международном конгрессе народных художественных промыслов «Полотно». – Эта продукция формирует и транслирует наш российский культурный код».

Вероника Никишина подчеркнула важность формирования правильного, позитивного образа России, в том числе через произведения российских мастеров. РЭЦ активно работает в этом направлении: в декабре прошлого года в Пекине центр организовал шоу Discover Russia. Среди прочего на нем демонстрировали изделия от компаний «Торжокские золотопшвей», «Елецкие кружева», «Золотая нить Поморья», «Калининградский янтарный комбинат». Их продукция пользуется высоким спросом среди китайских покупателей.

Среди компаний, активно использующих инструменты РЭЦ, – «Тобольская фабрика художественных косторезных изделий» (Тюменская область), предлагающая сувениры из кости мамонта, «Семикаракорская керамика» из Ростовской области и «Крестецкая строчка» (Новгородская область). В декабре сертификат «Сделано в России» получила «Ростовская финифть», которая предлагает миниатюрную живопись на эмали.

При поддержке РЭЦ наращивают экспорт предприятия с богатой историей и производственными традициями. Так, великоустюгский завод «Северная чернь»

(Вологодская область) получил от РЭЦ помощь в поиске покупателей и подборе онлайн-каналов.

ТУРИЗМ

Туристическое направление – одно из самых популярных в сфере креативных индустрий. Со времен ковида российские путешественники стали предпочитать отдых на родине, последние годы восстанавливается и иностранный поток. «По сравнению с 2024 годом число въездных турпоездов в 2025 году выросло на 13% – это порядка 5,8 млн иностранных туристов. Число турпоездов по стране превысило показатель на 4,1%», – подчеркнул на заседании Правительственной комиссии по развитию туризма в России вице-премьер Дмитрий Чернышенко.

Регионами – лидерами роста по количеству турпоездов в 2025 году стали Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Тверская область, Москва, Владимирская область. По данным «СберАналитики», за 11 месяцев 2025 года россияне потратили в поездках по стране 1,83 трлн руб.

Многие туристы едут за историческими достопримечательностями, национальной кухней и яркой природой. Комплекс этих преимуществ позволил Дагестану за последние годы стать одним из региональных центров туризма. В 2025 году республику посетили почти 2 млн туристов, вклад отрасли в экономику региона составил

более 20 млрд руб. Туроператоры предлагают в Дагестане широкий спектр турпродуктов: пляжный отдых на Каспийском побережье, гастрономические туры, экотуризм, горные походы, этнографические экскурсии. Популярностью у путешественников пользуются экскурсии в древний Дербент, поездки к природным чудесам вроде бархана Сарыкум и Сулакского каньона, а также походы по горным селам и посещение ремесленных центров.

«Креативный туризм – это переход от пассивного потребления к активному сотворчеству. В отличие от классических экскурсий, где турист – лишь наблюдатель, здесь он становится участником, творцом, получает глубокие впечатления, которые надолго остаются в памяти. Примером может служить гастрономический мастер-класс по национальной кухне, участники которого не только учатся готовить национальные блюда, но и сами их дегустируют, а затем делятся этим опытом с друзьями», – говорит основатель сообщества «Сеть креативного туризма» Юлия Рыбакова.

Среди других вдохновляющих проектов креативного туризма – «Новая туристская география Санкт-Петербурга», музей «Коломенская пастила», музей «Калачная» в Коломне, фестиваль «Люди леса» в Республике Коми, конкурс «Новая культура сувениров» в Санкт-Петербурге, первый Всероссийский конкурс индустриального сувенира в Череповце.

При поддержке
Российского
экспортного центра
наращивают экспорт
предприятия
с богатой историей
и производственными
традициями

PERNOHONVIERA



Республика Саха (Якутия)

Республика Саха (Якутия) – не имеющий аналогов на планете регион, практически полностью расположенный в зоне вечной мерзлоты, с экстремальным климатом и уникальной первозданной природой. Промышленность республики тесно связана с освоением богатейших природных ресурсов. О том, как экономике региона удается сохранять самые высокие темпы роста на Дальнем Востоке, «Перспективному развитию» рассказал глава Республики Саха (Якутия) Айсен Николаев.



АЙСЕН НИКОЛАЕВ: «Главный фактор — это наши жители»

– Расскажите, пожалуйста, об итогах 2025 года для промышленности Якутии.

– В прошлом году Якутия не просто сохранила положительную динамику по ключевым направлениям, но и продемонстрировала впечатляющие результаты, установив новые рекорды в добывающей отрасли. Это стало возможным благодаря системной работе и реализации крупных инвестиционных проектов.

Безусловным лидером остается добыча золота. По итогам года регион вышел на показатель 56,9 т, что позволило ему прочно закрепиться в топ-3 среди всех субъектов России и сохранить статус абсолютного лидера на Дальнем Востоке. Ключевую роль сыграли запуски новых производственных мощностей: холдинг «Селигдар» ввел в эксплуатацию современную золотоизвлекательную фабрику

«Хвойное», компания «Нордголд» запустила работу Токкинского горно-обогатительного комбината. Мы не останавливаемся на достигнутом. Перед отраслью стоит амбициозная задача – к 2032–2035 годам выйти на новый исторический максимум и добывать 70–75 т золота ежегодно.

Показатели по серебру выросли на 90% по сравнению с 2024 годом, достигнув отметки 587 т (с учетом попутной добычи). Значительный вклад внесли проекты компаний «Прогноз», «Прогноз-Серебро» и «Гео-ПроМайнинг Верхне Менкече».

Активно развивается и добыча железорудного сырья. «Якутская рудная компания» (входит в ПАО «Мечел») увеличила объемы на 26%, до 741 тыс. т, а уже в 2026 году планирует преодолеть рубеж 1 млн т.

Особое внимание уделено сурьме – дефицитному и стратегически

важному сырью. Якутия обеспечивает 100% российской добычи этого металла, разрабатывая месторождения Сентачан в Верхоянском районе и Сарылах в Оймяконском районе. В этом году добыто 15 тыс. т концентрата, что является первым местом в России.

Якутия уверенно входит в пятерку лидеров страны по добыче углеводородов. Несмотря на санкционное давление, отрасль демонстрирует небольшой, но стабильный прирост по нефти и газу, сохраняя огромный потенциал для будущего развития.

Флагманом промышленности остается угольная отрасль. В 2025 году экспорт в восточном направлении составил 32,9 млн т, показав рост на 24,4%. Главным катализатором стал запуск первой нитки Тихоокеанской железной дороги, что позволило снять инфраструктурные ограничения и открыть выход к новым рынкам.

Якутия доказывает, что даже в сложных геополитических условиях регион способен не только сохранять стабильность, но и ставить новые рекорды, закладывая фундамент для мощного экономического рывка.

– Экономика Республики Саха – одна из самых быстрорастущих среди российских регионов. Какие факторы этому способствуют?

– Знаете, когда говорят о темпах роста экономики Якутии, важно понимать: мы добиваемся этого, несмотря на наши суровые арктические и географические условия, оставаясь при этом одним из ключевых промышленных регионов страны. И то, что нам удается удерживать столь высокие позиции, является результатом сочетания нескольких факторов.

Безусловно, фундамент – это наш богатейший ресурсный потенциал и системная работа по его освоению. Несмотря на общее замедление в промышленности, мы ежегодно ставим рекорды. Добыча угля за семь лет выросла в три раза, превысив 51 млн т, золота – до рекордных 56 т. Мы впервые вышли на первое

место в стране по серебру и закрепили лидерство по алмазам.

Но главный фактор, который нужно особо подчеркнуть, – это наши жители, люди труда и высококвалифицированные кадры. Промышленность дает 62% валового регионального продукта, но за каждой тонной угля, золота или алмазов стоит труд якутян: геологов, инженеров, рабочих, строителей. В суровых условиях Севера работа не останавливается ни на день. Именно благодаря их профессионализму, стойкости и преданности родной республике мы не просто выживаем, а создаем экономику, которая растет самыми высокими темпами на Дальнем Востоке. Кадры решают все, и сегодня мы целенаправленно готовим новое поколение горняков, энергетиков и технологов, чтобы эта динамика сохранялась на десятилетия вперед.

– В основе экономики Якутии – богатейший ресурсный потенциал. Как добывающая промышленность влияет на формирование бюджета республики?

– Роль добывающего сектора для бюджета Якутии остается определяющей. Более 62% ВРП формирует промышленность, из которых 58% составляет добывающая. Львиная доля налоговых поступлений идет именно от недропользователей. За 2025 год налоговые доходы составили 242,7 млрд руб. При этом золотодобыча сегодня обеспечивает более четверти налогов бюджета, фактически став главным стабилизатором, когда доходы от алмазов временно снижались.

Но мы не стоим на месте. Продолжается реализация ключевых инвестиционных проектов. Это проекты угледобывающих компаний, включая развитие Эльгинского месторождения, проекты по добыче серебра и золота в Восточной Якутии, подземный рудник «Мир-Глубокий», обустройство Маччобинского месторождения и строительство второй ветки Тихоокеанской железной дороги.

Помимо поддержки традиционных отраслей добычи мы ведем

Промышленность дает 62% валового регионального продукта, но за каждой тонной угля, золота или алмазов стоит труд якутян: геологов, инженеров, рабочих, строителей

Помимо поддержки традиционных отраслей добычи мы активно ведем работу по созданию и развитию новых промышленных производств, направленную на диверсификацию экономики и формирование опережающих компенсационных механизмов

активную работу по созданию и развитию новых промышленных производств, направленную на диверсификацию экономики и формирование опережающих компенсационных механизмов.

Особое внимание уделено развитию добычи и производству редкоземельных металлов, таких как вольфрам, которые имеют стратегическое значение. В Мирнинском районе уже формируют производственный комплекс по переработке природного газа с выделением гелия. На 2027–2029 годы намечено начало освоения медно-вольфрамового месторождения Агылки. Реализация этих проектов позволит усилить сырьевой сектор и создать новые технологические цепочки с высокой добавленной стоимостью. Это новые рабочие места, новые налоговые базы и устойчивость экономики республики на десятилетия вперед.

– В последние годы регион активно наращивает объем геологоразведочных работ. Какие проекты сейчас реализуют в этом направлении?

– Геологическая отрасль – это фундамент, на котором стоит современная промышленность Якутии. Именно труд геологических партий позволил выявить и освоить крупнейшие месторождения, превратив республику в один из ключевых промышленных центров России.

В 2025 году финансирование геологоразведочных работ в Якутии достигло рекордной суммы – более 51 млрд руб., большинство из этих средств было вложено недропользователями. Основной упор сделан на поиск и разведку месторождений нефти, газа, алмазов и благородных металлов – тех ресурсов, которые определяют экономический потенциал региона.

Ключевым инструментом государственной поддержки является федеральная программа «Воспроизводство и использование природных ресурсов». С 2022 года к ней добавлен масштабный проект «Геология: возрождение легенды».

За период с 2022 по 2024 год работы на семи объектах общей стоимостью 3,9 млрд руб. были успешно завершены. По инициативе Якутии с 2025 года стартовал второй этап этого проекта, который предусматривает существенное увеличение финансирования из федерального бюджета. Это ключевой проект в геологоразведке на сегодняшний день. Его результаты создадут нам минерально-сырьевую базу на многие годы вперед, а бюджетный эффект будет колоссальным.

В 2026 году геологоразведка с учетом обеих федеральных программ ведется на 37 объектах за счет бюджета страны. Общий объем финансирования составит 7,7 млрд руб. Работы охватывают территорию девяти районов республики.

Таким образом, Якутия не просто осваивает недра, но формирует долгосрочную стратегию развития, основанную на научном подходе и масштабных инвестициях в геологическую отрасль.

– Как планируется использовать потенциал редкоземельных металлов, обнаруженных на территории республики?

– Сегодня Россия импортирует почти 90% редких и редкоземельных металлов, необходимых для современной промышленности. В условиях санкционного давления вопрос обеспечения технологического суверенитета стал ключевым. Ответ на этот вызов лежит в недрах Якутии – это уникальное Томторское месторождение.

Это не просто крупное месторождение, а настоящий стратегический клад. Томтор занимает третье место в мире по запасам редких и редкоземельных элементов. Его уникальность заключается в феноменальной концентрации полезных ископаемых. Содержание ниобия здесь в 20 раз превышает среднероссийские показатели и в два-три раза превосходит лучшие мировые аналоги. В недрах Томтора сосредоточено 90% всех российских запасов

скандия – металла, без которого невозможно развитие металлургии, микроэлектроники, ядерной энергетики и медицины.

Освоение Томтора – это вопрос национальной безопасности и технологического будущего. Президент России Владимир Путин дал прямое поручение ускорить разработку этого стратегического объекта. На федеральном уровне уже предпринимаются активные меры по вводу месторождения в эксплуатацию. В настоящее время определены потенциальные инвесторы, готовые участвовать в проекте. Мы рассчитываем, что в текущем году будут приняты конкретные решения по его освоению.

Однако важно понимать, что задача стоит шире, чем просто добыча сырья. Необходим комплексный подход, включающий создание на территории России мощностей по глубокой переработке руды и разработке современных технологий. Это позволит не просто экспортировать концентрат, а создавать продукцию с высокой добавленной стоимостью, обеспечивая технологическое развитие страны в долгосрочной перспективе и закладывая фундамент для новой индустриальной эры.

– Какова текущая доля обрабатывающей промышленности в структуре ВРП Республики Саха? Какие отрасли развиваются наиболее активно?

– Цифры здесь на первый взгляд скромные, но за ними стоит тектонический сдвиг в структуре нашей экономики. На сегодняшний день доля обрабатывающей промышленности в валовом региональном продукте составляет 0,9%.

Однако самое интересное – это динамика. Индекс обрабатывающих производств в 2025 году составил 105,3% к уровню 2024 года, а если смотреть на пятилетку – 139,5% к 2020 году. Это означает, что обработка у нас растет опережающими темпами почти в полтора раза за пять лет.

Абсолютные цифры еще красноречивее: объем отгруженных



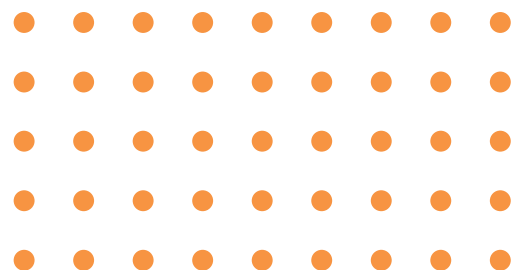
товаров собственного производства обрабатывающей промышленности вырос с 35,9 млрд руб. в 2020 году до 437,9 млрд руб. в 2025 году – рост в 12,2 раза. Доля отгрузки обработки в общем объеме отгрузки по республике увеличилась с 3,7 до 21% всего за пять лет. Это колоссальный рывок.

Какие отрасли развиваются наиболее активно? Здесь я хочу выделить металлургию. Сегодня это локомотив нашей обрабатывающей промышленности. Доля металлургического производства в структуре обработки составляет 86%. При этом еще в 2020 году она была практически нулевой.

Далее машиностроение и ремонт. За 2025 год объем производства прочих транспортных средств и оборудования вырос в 25,7 раза. Производство машин и оборудования – в 2,3 раза. Особо отмечу ремонт машин и оборудования, который вырос в 2,6 раза. Это говорит о том, что мы учимся обслуживать свою же промышленность.

Третье – наши традиционные промыслы. Производство прочих готовых изделий выросло в 1,4 раза, и здесь значительный вклад вносят изделия народных художественных промыслов. Мы это поддерживаем на системном уровне.

Именно для дальнейшего развития местной обрабатывающей промышленности мы приняли стратегический указ о развитии местного производства и туризма в Якутии до 2030 года. В его рамках действуют меры поддержки, реализуются конкретные





проекты. Наша задача не просто добывать ресурсы, а научиться перерабатывать их здесь, создавая товары с высокой добавленной стоимостью и новые рабочие места для якутян.

– Какие цели власти региона ставят перед промышленниками на 2026 год?

– В текущем году промышленность Якутии сохраняет курс на стабильность, планируя удерживать высокие показатели добычи по ряду стратегических направлений. По сурьме, серебру, нефти и газу республика намерена закрепить успехи 2025 года, выступая гарантом энергетической и сырьевой безопасности страны.

Вместе с тем амбиции региона простираются гораздо дальше простого сохранения темпов. В планах не только удержание позиций, но и качественный прорыв по ключевым металлам.

По олову нацелены перешагнуть символический рубеж и выйти на добычу 1,3 тыс. т. По железной руде в этом году республика готовится взять свой первый «железный миллион» тонн, что станет историческим событием для горнодобывающего комплекса. Особое место в стратегии занимает золотая отрасль. Несмотря на зависимость от содержания драгметалла в руде и сложных горно-геологических условий, Якутия ставит перед собой высокую планку – добыть порядка 57 т золота.

Не остается в стороне и угольная промышленность. Плановый показатель добычи зафиксирован на уровне 55 млн т, при этом экспорт должен составить 48 млн т. Однако главным приоритетом

становится не просто объем, а синхронизация добычи с возможностями инфраструктуры. Это позволит обеспечить бесперебойные поставки и максимальную эффективность работы всего промышленного комплекса республики.

– Какие меры сегодня способствуют привлечению инвестиций в промышленность Якутии?

– По итогам 2025 года в экономику республики привлечены инвестиции в размере 782 млрд руб., из них 357 млрд руб. – в отрасли добывающей промышленности.

Для стимулирования инвестиционной деятельности в Якутии действует комплексная система поддержки проектов. Так, на территории республики действуют преференциальные режимы для резидентов территорий опережающего развития (ТОР) и Арктической зоны Российской Федерации (АЗ РФ), для участников региональных инвестиционных проектов (РИП), предусматривающие налоговые льготы и административные преференции.

Минвостокразвития России прорабатывает вопрос объединения к 2027 году действующих преференциальных режимов ТОР и АЗ РФ в один единый с распространением льгот на всю территорию Дальнего Востока и Арктики. Это позволит сократить сроки запуска проектов за счет исключения процессов согласования расширения границ ТОР.

С момента создания ТОР «Якутия» и ТОР «Южная Якутия» их границы были расширены на территорию реализации 17 проектов. На практике каждое расширение границ ТОР занимает от шести месяцев. Сегодня в быстромеющихся внешнеэкономических условиях данные сроки создают риски, которые могут негативно повлиять на реализацию проекта.

Для стабилизации условий реализации инвестиционных проектов у инвесторов республики есть возможность заключения специальных инвестиционных контрактов и соглашений

о защите и поощрении капиталовложений. Заключение соглашения гарантирует инвесторам стабильные и неизменные условия налогового, земельного и градостроительного законодательства на период реализации проекта.

Для развития местного производства предусмотрен механизм заключения контракта со встречными инвестиционными обязательствами, в рамках которого инвестор создает или модернизирует на территории республики производство продукции и получает долгосрочную гарантию сбыта, в том числе посредством включения в региональный реестр единственных поставщиков.

Данные меры государственной поддержки могут применять российские и иностранные инвесторы, выбравшие Якутию местом реализации своих инвестиционных планов.

– Как изменилась структура экспортных поставок региона после 2022 года? Какие категории сегодня лидируют в экспорте?

– После 2022 года структура экспортных поставок Якутии существенно трансформировалась в условиях изменения мировой логистики и внешнеэкономических связей. Республика успешно адаптировалась к новым условиям, переориентировав значительную часть экспортных потоков на рынки дружественных стран, прежде всего Азиатско-Тихоокеанского региона и СНГ, что соответствует общему курсу на развитие восточного направления сотрудничества.

Сегодня основу экспорта региона формируют минеральные продукты, топливно-энергетические товары, драгоценные и полудрагоценные камни и металлы. На эти категории приходится свыше 90% экспортных поставок республики.

При этом мы последовательно реализуем меры по увеличению объемов несырьевого и несырьевого неэнергетического экспорта, расширению номенклатуры поставляемой

продукции и продвижению товаров региональных производителей на внешние рынки. По итогам 2025 года объем несырьевого экспорта увеличился на 27,4% к уровню 2024 года, а несырьевого неэнергетического экспорта – на 71,4%. Рост, в частности, обеспечен за счет продукции лесопромышленного комплекса, машиностроения и расширения поставок в дружественные государства. Также на 25% вырос экспорт услуг, прежде всего по категории «Поездки».

Основными внешнеторговыми партнерами по итогам 2025 года являются Китай, Индия и Турция.

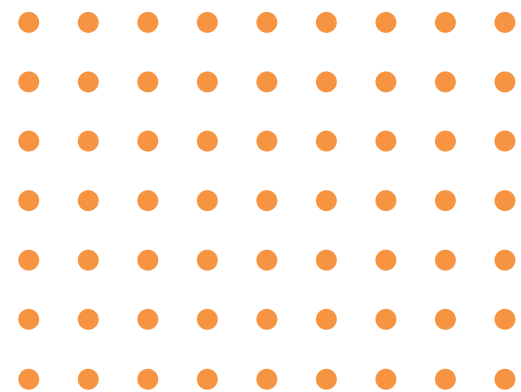
Уверен, что принимаемые меры государственной поддержки, развитие логистических маршрутов и укрепление международного межрегионального сотрудничества позволят и в дальнейшем обеспечить рост несырьевого и несырьевого неэнергетического экспорта республики.

– Как в Якутии решают проблему нехватки энерго мощностей, необходимых для дальнейшего развития производства?

– В Якутии сегодня развернуто масштабное строительство объектов электрогенерации, не имеющее аналогов в истории региона. Совокупная мощность новых объектов превысит 2 ГВт, а общий объем инвестиций в реализацию проектов уже перешагнул рубеж 1 трлн руб. Это стратегический шаг, который обеспечит энергетическую безопасность республики и создаст фундамент для дальнейшего экономического роста.

В центральной части Якутии, где прогнозируют дефицит электроэнергии до 200 МВт, реализован комплекс мер. На Якутской ГРЭС-2 проводят замену устаревших газотурбинных установок американского производства мощностью 164 МВт на современные отечественные аналоги мощностью 200 МВт. Также идет строительство второй очереди станции (160 МВт), в проработке проект третьей очереди (233 МВт).

Мы последовательно реализуем меры по увеличению объемов несырьевого и несырьевого неэнергетического экспорта, расширению номенклатуры поставляемой продукции и продвижению товаров региональных производителей на внешние рынки





На юге республики строят объекты, ориентированные на обеспечение Восточного полигона РЖД и промышленных кластеров. Это Нерюнгринская ГРЭС, где возводят два дополнительных энергоблока общей мощностью 450 МВт, и Южно-Якутская (Чульманская) ТЭС, в которой будет новая станция на 330 МВт для электроснабжения второго этапа развития БАМа.

В западной части региона создают мощности для освоения месторождений и развития инфраструктуры. Я говорю о строительстве Новоленской ТЭС мощностью 550 МВт, что обеспечит нагрузки Байкало-Амурской магистрали и месторождения Сухой Лог. Речь также идет о Вилуйской ГСЭС на 33 МВт, что в свою очередь увеличит пропускную способность в Вилуйской группе районов.

В отдаленных районах реализуют проекты по модернизации и внедрению передовых технологий, включая автономные гибридные энергоустановки общей мощностью 93 МВт. Кроме того, в Усть-Куйге возводят первую в мире наземную атомную станцию малой мощности (110 МВт) на базе реактора РИТМ-200Н для энергоснабжения Кючусского промышленного кластера.

По Генеральной схеме до 2042 года в 2036 году запланирован ввод двух агрегатов Канкунской ГЭС (392 МВт), что станет важным вкладом в снижение дефицита мощности на Дальнем Востоке.

В Якутии идет планомерная и системная работа, направленная на обеспечение бесперебойного и стабильного энергоснабжения как населенных пунктов, так и крупнейших инвестиционных проектов, что открывает новую главу в развитии региона.

– Некоторые регионы Якутии, в том числе арктические, являются труднодоступными. Какая работа ведется по улучшению логистической инфраструктуры?

– Якутия – регион с огромной долей арктических территорий,

где проживает около 68 тыс. человек. Большинство населенных пунктов малонаселены и удалены, что делает транспортное сообщение одной из главных стратегических задач. Сегодня около 90% территории республики не имеет круглогодичного доступа, а работа транспорта носит сезонный характер.

В 2024 году я утвердил стратегический указ, который определил ключевые векторы развития инфраструктуры до 2030 года. Общий объем инвестиций в отрасль превысит 200 млрд руб.

В основу развития заложены масштабные проекты, которые изменят логистику всей страны. Ключевым из них, безусловно, является Ленский мост, который соединит железную дорогу и федеральные трассы «Лена», «Колыма» и «Вилуй».

С 2019 года транспортно-логистический узел в Нижнем Бестяхе стал центром, объединившим железнодорожный, автомобильный и водный транспорт. В планах строительство пяти мостовых переходов через реки Вилуй и Алдан, а также проектирование железной дороги до Магадана.

По направлению «Север – Юг» формируется мультимодальный коридор «Мохэ – Найба», который станет частью Трансарктического маршрута. К 2027 году логистический комплекс «Джалинда – Мохэ» позволит вывозить до 5 млн т грузов в КНР.

Для освоения Арктики реализуют проект «Восточный меридиан», который изменит схему доставки грузов и усилит значение Северного морского пути как междunarодного коридора. Ключевые проекты включены в Долгосрочный план развития агломерации «Тикси – Найба», утвержденный Правительством РФ.

Реализация этих проектов даст мощный импульс промышленности, привлечет инвестиции и создаст условия для притока населения в стратегически важные, но малонаселенные районы республики.

– Каковы ключевые приоритеты стратегии развития промышленности Якутии на ближайшие пять-десять лет? Какие отрасли будут получать особую поддержку и почему?

– В основе стратегии развития промышленности Якутии на ближайшие пять-десять лет лежит масштабная цель – не просто сохранить лидерские позиции, а совершить качественный рывок, превратившись в один из главных драйверов экономики Дальнего Востока и всей России.

Безусловным приоритетом остается угольная отрасль. Главный фокус – масштабное наращивание добычи и экспорта. Ставим амбициозную задачу: увеличить объемы добычи до 65 млн т к 2036 году.

Особая поддержка будет оказана проектам, направленным на развитие экспортной инфраструктуры. Основной вектор – выход на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Это подразумевает строительство новых терминалов, расширение пропускной способности железных дорог (БАМ) и создание современных горно-обогатительных комплексов.

Вторая опорная отрасль – добыча драгоценных металлов. Здесь стратегия заключается в переходе от количества к качеству и масштабированию. Перед промышленниками стоит амбициозная задача: к 2032–2035 годам выйти на уровень добычи 70–75 т золота. Это станет новым историческим рекордом для Якутии. Для достижения этой цели будет оказана поддержка в геологоразведке, строительстве новых фабрик (таких как «Хвойное» и Токкинский ГОК) и внедрении передовых технологий для освоения труднодоступных месторождений.

Таким образом, стратегия Якутии четко сфокусирована на двух столпах – угле и золоте. Именно эти отрасли обладают наибольшим экспортным потенциалом и способны обеспечить приток инвестиций, создание рабочих мест и стабильный рост доходов республики на десятилетие вперед.

– В последние годы якутское кино стало заметным явлением в российском кинематографе. Какое внимание в регионе уделяют развитию креативных индустрий?

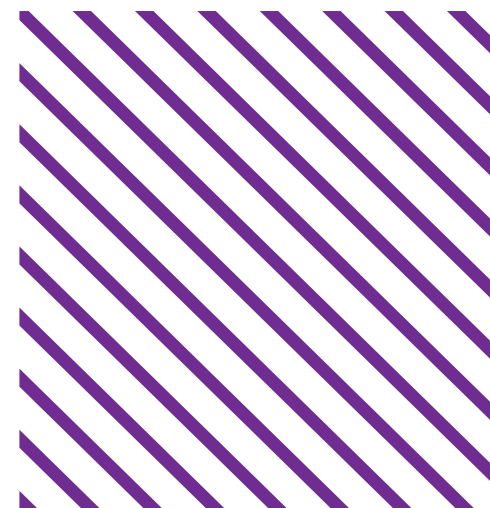
– Креативные индустрии Якутии сегодня демонстрируют уверенный рост, превратившись за последние семь лет в полноценную экосистему с четко выстроенной структурой. Центральным элементом этой системы стала Корпорация развития республики, которая успешно координирует взаимодействие всех участников креативной экономики.

Говоря о текущей структуре приоритетов креативной экономики, важно понимать разницу между стратегическими направлениями и теми сферами, которые уже сегодня приносят измеримый экономический результат. Все перечисленные направления: кино, ИТ, анимация, ювелирное искусство – находятся в фокусе государственной политики региона и развиваются системно.

Но, если мы говорим об отдаче здесь и сейчас, то, безусловно, лидирует кинематограф. Эта отрасль в Якутии перестала быть просто культурным феноменом и превратилась в полноценную индустрию. Цифры говорят сами за себя: по итогам 2025 года кассовые сборы якутских фильмов достигли 280 млн руб., что практически вдвое превысило результат предыдущего года. При этом республика ставит перед собой амбициозную задачу – к 2030 году выйти на сборы 2,5 млрд руб.

Мы видим, что создание крупнейшего за Уралом кинопавильона полного цикла, который позволит производить до 40 фильмов ежегодно, – это не просто инфраструктурный проект, а реальный драйвер экономики. Кроме того, якутская технология кинопоказа «Экстра Синема» уже работает в 80 кинотеатрах республики и будет выведена на рынок Индии с перспективой охвата до 10 тыс. залов по всему миру, что открывает совершенно новые горизонты для экспорта услуг.

Создание крупнейшего за Уралом кинопавильона полного цикла, который позволит производить до 40 фильмов ежегодно, — это не просто инфраструктурный проект, а реальный драйвер экономики



Первая частная железнодорожная магистраль в России

В сентябре 2025 года была введена в эксплуатацию Тихоокеанская железная дорога (ТЖД) – частная магистраль, построенная компанией «Эльга» для вывоза угля с Эльгинского месторождения в Якутии к собственному угольному морскому терминалу в Хабаровском крае («Порт Эльга»). Протяженность основного пути – 531 км, с учетом разъездов и станций – 626 км. Проектная мощность первого этапа – 30 млн т угля в год. Для транспортировки угля от путей к четырем причалам создана магистральная конвейерная линия. Собственный порт компании может принимать суда класса Panamax дедвейтом до 100 тыс. т. В 2025 году по новой магистрали в тестовом режиме было перевезено 7 млн т угля, выход на плановые 30 млн т ожидается в 2026 году.

Инвестиции в проект составили 146,6 млрд руб. – это частные средства («Газпром-банк» и «Эльга»). ТЖД стала первой в России частной железной дорогой подобного масштаба. Строительство велось два года в экстремальных климатических условиях (температура зимой опускалась до -50 °C).

Сейчас идет строительство второго пути ТЖД. С его открытием, которое запланировано на 2027 год, пропускная способность магистрали вырастет до 50 млн т угля в год.

Из добываемого коксующегося угля компания производит два продукта – премиальный концентрат с зольностью 9-10% и селективный уголь с зольностью 15-16%. В апреле 2026 года предприятие отгрузило в порты Дальнего Востока рекордные 3,3 млн т угольного концентрата. Это самый большой показатель месячной отгрузки для отдельного угледобывающего предприятия за всю историю России, включая советский период.

Для улучшения логистики в дополнение к железнодорожной ветке до БАМа компания в 2025 году за свой счет построила еще одну железнодорожную магистраль – Тихоокеанскую железную дорогу (ТЖД), ведущую к собственному угольному морскому терминалу «Порт Эльга» в Хабаровском крае. Этот проект помог сократить пути поставок до основных рынков сбыта: в Китай, Индию, Японию и Южную Корею.

«СЕЛИГДАР»

В Алдане расположена штаб-квартира одного из крупнейших золотодобывчиков страны – полиметаллического холдинга «Селигдар». Якутия – его главная производственная база, на регион приходится 91% всего добываемого холдингом золота.

История «Селигдара» началась в 1975 году с создания в Якутии одноименной артели старателей. За первый сезон горняки добыли 144 кг золота на реках Селигдар и Орто-Сала. Вскоре в разработку вовлекли восемь новых россыпных месторождений, а объем добычи к 1980 году достиг 580 кг. К середине 1990-х артель перерабатывала до 5,5 млн куб. м горной массы и выдавала до 900 кг золота в год. Однако к тому моменту сырьевая база россыпного золота истощилась, и предприятие начало искать новые пути развития.

С 1995 года артель прорабатывала вопрос извлечения золота из рудных месторождений. Приоритетной была выбрана технология кучного выщелачивания – нетрадиционная



«РИА Новости», Андрей Сорокин

«Селигдар»

для Якутии и никогда ранее не применявшаяся в климате республики. В 1996 году стартовали первые опытно-промышленные работы на отвалах Лопуховского месторождения, где была успешно апробирована новая технология добычи.

В 1998 году артель собственными силами провела геологоразведку и получила в разработку Самозовское месторождение рудного золота с запасами 10 т золота. В 2004–2005 годах от разработки россыпей полностью отказались и запустили промышленную разработку руды на Межсопочном и Гарбузовском месторождениях. Объем добычи золота в 2005 году достиг 1,7 т.

В 2006 году проект освоения Нижнеякокитского рудного поля привел к созданию нового горнодобывающего предприятия – компании «Золото Селигдара». Была увеличена производственная мощность, приобретено новое горнотранспортное оборудование.

В том же 2006 году было заключено соглашение с государственной компанией «Атомредметзолото» о создании совместного предприятия по освоению Лунного месторождения в рамках разработки Эльконского горста – одного из крупнейших урановых месторождений в мире. Оператором проекта стало «Золото Селигдара». В 2007 году в Алдане было зарегистрировано ПАО «Селигдар».

Компания стремительно развивалась, получала лицензии на все новые и новые месторождения в Якутии. В 2025 году в структуру холдинга входило 27 предприятий: 19 из них занято в золотодобыче, а шесть входят в оловодобывающий дивизион. Прошедший год стал одним из самых успешных в истории компании: было произведено свыше 8000 т лигатурного золота, что на 10% больше, чем в 2024 году. Суммарная выручка холдинга от продажи золота и концентратов увеличилась почти вдвое относительно предыдущего года и составила 86,9 млрд руб.

Ключевым драйвером будущего роста остается освоение золоторудного месторождения Кючус в Арктической зоне Якутии (Усть-Янский и Верхоянский районы). Это один из крупнейших проектов в отрасли. Балансовые запасы месторождения составляют 175 т золота. Кроме того, летом 2025 года в Алданском районе республики была запущена новая золотоизвлекательная фабрика

на Хвойном месторождении, на которой можно перерабатывать до 3 млн т руды и производить до 2,5 т золота в год. На полную мощность предприятие выйдет уже в этом году.

В марте 2026 года холдинг приступил к инженерным изысканиям для строительства объектов будущего производственного комплекса. Освоение Кючуса начнется в 2029 году, а на полную мощность (10 т золота в год) ГОК выйдет в 2030–2031 годах. С началом разработки месторождения компания достигнет стратегического уровня производства в 20 т золота в год.

«Селигдар» – один из ключевых работодателей и налогоплательщиков Якутии. По данным компании, налоговые отчисления в бюджеты всех уровней по итогам 2025 года составили 19,8 млрд руб., увеличившись почти вдвое по сравнению с 2024 годом. Численность персонала на предприятиях в Республике Саха превышает 3500 человек.

АЛРОСА

В Мирном находится штаб-квартира российской алмазодобывающей компании АЛРОСА, которая занимается добычей драгоценных камней на территории Якутии, а также в Архангельской области и Африке (Зимбабве). Бриллианты компании продают по всему миру.

Предпосылки для открытия месторождений алмазов на территории современной Якутии возникли еще в XIX веке, однако систематический научный поиск начался только в 1930-е годы, когда геолог Владимир Соболев подготовил доклад о геологическом

Предпосылки для открытия месторождений алмазов на территории современной Якутии возникли еще в XIX веке, однако систематический научный поиск начался только в 1930-е годы

На сегодняшний день АЛРОСА — единственная в мире компания, которая полностью контролирует весь цикл создания бриллиантов: от обнаружения алмазов в месторождениях до выпуска готовых ювелирных изделий

сходстве Сибирской платформы и Южной Африки. Первый алмаз в Якутии был найден геологами в 1949 году, а в 1954-м была открыта кимберлитовая трубка «Зарница» на территории современного Мирнинского района – первое коренное месторождение алмазов на территории СССР.

Для добычи алмазов в промышленных масштабах в 1957 году создали трест «Якуталмаз» и запустили первую обогащательную фабрику. В 1960 году заработал прииск «Ирелях» для разработки алмазных россыпей на одноименной реке. Кроме того, была введена в эксплуатацию драга № 201 – плавучая обогащательная фабрика, действующая непосредственно на реке. Трест не только вел добычу, но и активно исследовал регион. В результате во второй половине XX века открыли несколько новых месторождений, для разработки которых построили горно-обогатительные комбинаты. В 1969 году трест «Якуталмаз» был реорганизован в производственное управление, а в 1987-м его преобразовали в производственно-научное объединение.

В 1992 году Президент РФ Борис Ельцин подписал указ об образовании акционерной компании «Алмазы России – Саха» (АК «АЛРОСА»). В 1999 году был запущен первый в России подземный рудник по добыче алмазов «Интернациональный» – до этого компания вела разработку месторождений только открытым способом. В 2002 году АК «АЛРОСА» стала основным акционером «Севералмаза», таким образом компания вышла за пределы Якутии и начала разработку недр в Архангельской области.

В 2011 году АК «АЛРОСА» преобразована в открытое акционерное общество, ее акции поступили в свободное обращение. В 2013-м введена в эксплуатацию третья очередь подземного рудника «Айхал», а годом позже – четвертый подземный рудник «Удачный». В 2015 году запущена вторая обогащательная фабрика на Ломоносовском горно-обогатительном

комбинате «Севералмаз», также АЛРОСА начала добычу на трубке «Ботуобинская» Нюрбинского ГОК в Якутии – одной из крупнейших алмазных шахт на планете.

В 2018 году было открыто представительство компании в Индии (Мумбаи), запущено в промышленную эксплуатацию Верхне-Мунское месторождение в Якутии, а в политтехнологическом лицее Мирного открыт корпоративный «АЛРОСА-класс». В 2019 году АЛРОСА представила самый дорогой бриллиант в своей истории – исключительно редкий розовый бриллиант весом 14,83 карата под названием «Призрак розы», а также начала работать в Африке, создав совместное предприятие с Национальной алмазодобывающей компанией Зимбабве.

В 2024 году в Мирном был запущен современный комплекс для исследования алмазоносных руд. В 2025 году АЛРОСА добыла крупнейший в истории России алмаз ювелирного качества весом 468,3 карата, названный «80 лет Победы в Великой Отечественной войне», а также огранила самый крупный бриллиант в истории России весом более 100 карат – «Новое Солнце».

На сегодняшний день АЛРОСА – единственная в мире компания, которая полностью контролирует весь цикл создания бриллиантов: от обнаружения алмазов в месторождениях до выпуска готовых ювелирных изделий. В состав группы входят крупнейшие в Европе гранильные мощности и собственная ювелирная компания. Российские бриллианты ценят во всем мире благодаря высокому качеству сырья и знаменитой русской огранке (Russian Cut), которая считается знаком качества. Общие доказанные запасы алмазов компании в России превышают 56,6 млн карат, 78% которых приходится на рудники в Якутии, остальное – на Архангельскую область. Этого объема при текущем уровне добычи компании хватит на 25–30 лет. В 2025 году АЛРОСА добыла 29,8 млн карат алмазов. Основные потребители продукции

Республика Саха (Якутия)





АЛРОСА

«ТАСС»,
Рюмин Александр

компания сегодня – Китай и Индия, также ведется работа по освоению рынков стран Персидского залива, Индонезии и Вьетнама.

В рамках диверсификации бизнеса АЛРОСА ведет разведку золотых месторождений в Магаданской области (Дегдеканское месторождение). Компания активно инвестирует в модернизацию и цифровизацию производства. Так, в апреле этого года АЛРОСА заявила о переходе от экспериментов с искусственным интеллектом к его масштабному внедрению в операционную деятельность. В компании применяют большие языковые модели, RAG-подходы и ИИ-агенты для решения прикладных задач во всей производственной цепочке – от геологоразведки до ювелирного производства.

В прошлом году компания первой в мире среди горнодобывающих предприятий подтвердила углеродную нейтральность добычи (за счет поглощения CO₂ хвостами кимберлитов) и отрицательный углеродный след необработанных алмазов. Также компания запустила первый в России климатический проект (CCS) по увеличению поглощения CO₂ кимберлитами. Планируемая мощность – до 25 тыс. углеродных единиц в год.

«ЯКУТСКАЯ РУДНАЯ КОМПАНИЯ»

Первое в современной истории Якутии металлургическое предприятие – «Якутская рудная компания» («ЯРК»), входящая в группу «Мечел». Компания была зарегистрирована в 2021 году в Нерюнгри. Для региона это событие стало знаковым: здесь возобновили промышленную добычу железа после почти 300-летнего перерыва. С 1735 по 1756 год в Якутии работал первый на Дальнем Востоке железоделательный завод, разрабатывавший болотные руды в бассейне реки Тамга недалеко от Якутска.

«ЯРК» добывает руду на Сиваглинском месторождении, которое отличается крупными промышленными запасами магнетитовых руд. Оно расположено в 135 км к северу от Нерюнгри и всего в 9 км от Амуро-Якутской магистрали, примыкающей к Байкало-Амурской и Транссибирской железным дорогам. Запасы, пригодные для открытой отработки, составляют около 21 млн т руды. Более 40% из них – богатые доменные руды, не требующие обогащения, что позволяет поставлять продукцию напрямую на металлургические заводы страны, минуя ГОК.

Опытно-промышленная эксплуатация Сиваглинского месторождения началась в 2022 году,

а уже в следующем году была отгружена первая партия железной руды: около 4000 т направили на Челябинский металлургический комбинат, также входящий в группу «Мечел». В 2024 году «Якутская рудная компания» добыла 589 тыс. т железной руды, в 2025-м – 741 тыс. т, а к концу нынешнего года объем добычи должен составить 1,2 млн т.

Весь объем добытой руды поставляют на внутренний рынок, прежде всего на Челябинский металлургический комбинат. Это позволяет «Мечелу» увеличить самообеспеченность сырьем на 15-20% и выстроить замкнутый производственный цикл внутри страны. Кроме того, проект вносит вклад в выполнение государственной стратегической задачи по хозяйственному освоению и развитию Дальнего Востока.

«ЯТЭК»

«Якутская топливно-энергетическая компания» («ЯТЭК») – крупнейшее газодобывающее предприятие Якутии и основной поставщик природного газа в республике. Штаб-квартира компании находится в Якутске, а ключевые производственные активы сосредоточены в бассейне реки Вилюй. Компания занимает лидирующие позиции в сфере газоснабжения региона, добычи природного газа и газового конденсата, а в последние годы активно развивает инфраструктурные и технологические проекты – от цифровизации месторождений до энергообеспечения дата-центров.

История «Якутской топливно-энергетической компании» тесно связана с освоением газовых месторождений Центральной Якутии. После открытия крупных запасов природного газа в 1967 году в Якутске было создано Якутское газопромысловое управление (ЯГПУ). Тогда же предприятие начало разработку Усть-Вилюйского месторождения, где был получен первый природный газ. Его направили в столицу региона по одному

из первых магистральных газопроводов региона.

Вскоре одним из ключевых центров газодобычи стал поселок Кысыл-Сыр в Вилюйском районе Якутии. Рядом с ним расположено Средневилюйское месторождение – одно из крупнейших и стратегически важных в Якутии. Именно оно стало основой для формирования всей газовой отрасли Центральной Якутии и дальнейшей газификации региона.

В конце 1960-1970-х здесь фактически с нуля создали северную нефтегазовую инфраструктуру: проложили первые магистральные газопроводы, построили установки комплексной подготовки газа, производственные базы, вахтовые поселки и объекты энергетики.

Особое значение имело строительство газопровода Средневилюйское месторождение – Магстах – Берге – Якутск, запущенное в 1980 году. До этого момента в регионе газифицированным был только Якутск, а с запуском нового маршрута природное топливо впервые в больших объемах начало поступать и в другие населенные пункты центральных районов республики.

Работы по созданию газотранспортной системы велись в экстремальных условиях вечной мерзлоты при температуре ниже -50 °С и практически полном отсутствии транспортной инфраструктуры. Многие технологические решения для добычи и транспортировки газа в условиях Крайнего Севера тогда приходилось разрабатывать впервые. Именно этот период во многом сформировал репутацию будущего «ЯТЭК» как компании, способной реализовывать самые сложные промышленные проекты в арктических и субарктических условиях.

В 1980-1990-х предприятие стало системообразующей структурой для газоснабжения республики. Газ месторождений «ЯТЭК» использовали для отопления жилых кварталов, работы котельных, электростанций и промышленных предприятий.



Из регионального газодобывающего
предприятия советской эпохи
«ЯТЭК» выросла в одного
из крупнейших независимых
производителей газа
на Дальнем Востоке России

После распада СССР компания прошла через несколько этапов реорганизации. В 2000-х «Якутгазпром» был преобразован в «ЯТЭК» – «Якутскую топливно-энергетическую компанию». Постепенно предприятие стало не только добытчиком газа, но и полноценным инфраструктурным оператором региона. Компания развивала переработку газового конденсата, модернизировала производственные мощности и расширяла ресурсную базу.

Новый этап развития начался после 2019 года, когда компания сделала ставку на технологическое развитие, цифровизацию и масштабное расширение лицензионных участков. В последующие годы «ЯТЭК» кратно увеличила объемы ресурсов, начала внедрять цифровые системы управления месторождениями, построила первую частную LTE-сеть в Якутии и запустила проекты, связанные с энергообеспечением дата-центров и высокотехнологичных производств. Из регионального газодобывающего предприятия советской эпохи компания выросла в одного из крупнейших независимых производителей газа на Дальнем Востоке России.

В 2021 году «ЯТЭК» увеличила площадь недропользования в 23 раза, выиграв три аукциона Федерального агентства по недропользованию (Роснедра) на участки Северный, Южный и Майский. Общие запасы новых площадок составляют

359 млрд куб. м газа, 21,6 млн т газового конденсата и 64,2 млн т нефти. В том же году компания открыла Хайлахское газоконденсатное месторождение с запасами более 33 млрд куб. м. В итоге общая ресурсная база выросла до 453 млрд куб. м газа. Но и это не стало пределом.

На сегодняшний день годовой объем добычи «Якутской топливно-энергетической компании» составляет 1,96 млрд куб. м газа, а совокупные запасы газа достигают 661 млрд куб. м. При текущем объеме добычи газа хватит минимум на 150 лет, а газового конденсата - на срок более 100 лет.

В текущих геополитических условиях «ЯТЭК» переориентировалась с экспорта на внутренний рынок. В частности, в 2025 году была пересмотрена стратегия развития компании, и теперь природный газ используют прежде всего внутри региона – как источник электроэнергии и тепла для новых энергоемких потребителей, включая дата-центры и цифровую инфраструктуру.

«САЙБЕРИЯ»

Наравне с добычей и обработкой полезных ископаемых в Якутии есть и яркие инновационные компании. «Сайберия» (Sciberia) – одна из них. Десять лет назад ИТ-специалист Афанасий Аргунов и врач-рентгенолог Игорь Саввин запустили стартап по использованию машинного



«ЯТЭК»

обучения для анализа медицинских изображений. В 2019 году они зарегистрировали компанию «Сайберия», которая стала резидентом «Технопарка «Якутия».

С началом пандемии COVID-19 разработчики адаптировали свои алгоритмы для выявления вирусной пневмонии по снимкам компьютерной томографии. Система была развернута в больницах Якутии и помогала врачам справляться с колоссальной нагрузкой.

Успех в борьбе с пандемией открыл дорогу для масштабирования. В 2022 году венчурный фонд «Восход» инвестировал в компанию «Сайберия» 150 млн руб. для расширения продуктовой линейки. После этого якутских разработчиков заметили на высшем государственном уровне: председатель Правительства РФ Михаил Мишустин поддержал проекты компании и поручил Минздраву России обратить внимание на их наработки.

В компании разрабатывают комплекс программ для врачей-рентгенологов, который включает рабочие станции и специализированные модули на основе искусственного интеллекта. Главный принцип - не заменить врача, а избавить его от рутины, ускоряя анализ изображений.

Среди основных разработок компании – модуль Sciberia Lungs для анализа компьютерной томографии грудной клетки. Он позволяет не только выявлять признаки вирусной пневмонии, в том числе

COVID-19, но и искать округлые образования (рак легких) на ранних стадиях. Модуль Sciberia Head предназначен для экстренной помощи и использует ИИ для быстрого обнаружения признаков ишемического и геморрагического инсультов.

Также компания разработала программно-аппаратный комплекс (ПАК) Sciberia Elbrus – полностью российское решение для отделений лучевой и функциональной диагностики, которое работает на отечественных процессорах «Эльбрус» и операционной системе «Альт». ПО помогает специалистам сократить время на анализ медицинских изображений с 15–45 минут до 15 секунд и минимизирует риски пропуска патологии. С 2023 года этот ПАК был успешно опробован в Якутской городской больнице № 3. Сейчас модуль Sciberia Lungs используют в 26 медицинских учреждениях Якутии. Кроме того, в «Сайберии» разработали медицинский модуль маммографии для медцентра АЛРОСА.

Сегодня у компании есть офис в Москве, однако штаб-квартира и центр разработки по-прежнему остаются в «Технопарке «Якутия». Среди перспективных проектов «Сайберии» – ИИ-помощник на основе телемедицины, разработанный совместно с Минздравом Якутии. Задача цифрового ассистента – повысить доступность врачебной помощи для жителей улусов.

ANALYTICS



ШИНАМ подберут условия

Мировой рынок автомобильных шин растет вслед за положительной динамикой авторынка. Однако в России этот сектор стагнирует из-за активной экспансии китайских производителей. На фоне увеличения импортных поставок отечественные компании вынуждены ограничивать собственное производство. По мнению экспертов, стабилизировать ситуацию в отечественной шинной отрасли могут введение протекционистских мер, расширение линейки продукции и улучшение ситуации в автомобильной индустрии России.

Текст: Кирилл Матвеев

Объем мирового рынка автомобильных шин, который в 2025 году достиг \$184,2 млрд, в следующие пять лет будет расти в среднем на 3,3% в год, до \$216,8 млрд к 2030 году, прогнозируют эксперты Mordor Intelligence. Более 55% глобального сектора обеспечивает Азиатский регион, где основную роль играет Китай благодаря масштабам производственных мощностей, конкурентоспособным ценам и высокому внутреннему спросу. По оценке Mordor Intelligence, до 2030 года производство в Азиатско-Тихоокеанском регионе будет расти быстрее остального мира – со среднегодовым темпом 6,51%.

Российские производители более оптимистично смотрят

на мировую конъюнктуру. В «Татнефтехиминвест-холдинге» (владелец завода Ikon Tyres во Всеволожске Ленинградской области) мировой рынок автомобильных шин в 2025 году оценили в \$250 млрд. В компании отмечают, что Азиатско-Тихоокеанский регион является не только крупнейшим производителем покрышек, но и регионом-потребителем. На Северную Америку приходилось более 20% мирового спроса на шины, на Латинскую Америку – 10%. К 2034 году, по прогнозу «Татнефтехиминвест-холдинга», объем глобального шинного сектора может вырасти в 1,6 раза – до \$401,9 млрд.

Основным фактором расширения шинного сегмента является

Помимо развития автопрома драйвером спроса в шинной отрасли является переход на более современные технологии производства машин и резины для них

динамика производства автомобилей. По данным Ассоциации европейских производителей автомобилей (АСЕА), в прошлом году выпуск легковых машин в мире вырос на 4,2%, до 78,7 млн единиц. Наибольшую долю занимали страны Азии, на которые пришлось 62,1% общего мирового производства автомобилей. Отдельно на Китай – более 38% глобального выпуска.

РЫНОЧНАЯ КОНЬЮНКТУРА

Помимо развития автопрома драйвером спроса в шинной отрасли является переход на более современные технологии производства машин и резины для них. Например, внедрение



Производство шин Ikon Tyres
во Всеволожске

«ТАСС», Сергей Метелица

электромобилей повышает потребность в сверхтихих продуктах с низким сопротивлением качению, политика устойчивого развития поощряет использование синтетического каучука, который не ограничен в объемах в отличие от натурального, а также растет спрос на экологически чистые материалы, умные шины с датчиками и технологии восстановления шин.

Эти же причины указывают в своем исследовании эксперты «Татнефтехиминвест-холдинга». В нем отмечено, что росту производства шин в мире будут способствовать два ключевых фактора – распространение электромобилей, износ резины которых существенно выше, чем у машин с двигателем внутреннего сгорания, и повсеместное внедрение цифровых технологий.

В то же время сдерживать развитие отрасли, по мнению авторов исследования, может волатильность цен на сырье (натуральный и синтетический каучук, моторные топлива), а также ужесточение регуляторных требований по выбросам микропластика в окружающую среду при износе шин и требования по утилизации отработанных покрышек.

СТАБИЛЬНАЯ ДЕСЯТКА

Структура мирового рынка производства шин четко распределена и остается стабильной последние несколько лет с легкими корректировками. Лидером мировой шинной индустрии по размеру выручки является французский бренд Michelin. Компания управляет более чем 85 заводами по всему миру. Но, несмотря на свою прочную первую позицию, в прошлом году она сократила чистую прибыль на 12%, до 1,66 млрд евро, а выручку – на 4%, до 26 млрд евро. Основной причиной стало снижение спроса на североамериканском рынке. Общие продажи шин уменьшились на 4,7%. При этом в Michelin рассчитывают, что рынок автомобильных шин в целом останется стабильным в 2026 году, несмотря на непредсказуемые колебания правил международной торговли.

Второе место в глобальном рейтинге традиционно занимает Bridgestone. В прошлом году японский производитель показал рост чистой прибыли на 15%, выручка от продаж компании сохранилась на уровне прошлого года (\$29,6 млрд) даже с учетом давления американских тарифов и колебания регионального спроса.

Замыкает тройку крупнейших шинных заводов американский концерн Goodyear. По итогам 2025 года его выручка составила \$18,3 млрд, в то же время чистый убыток достиг \$1,7 млрд.

Также среди ключевых игроков рынка немецкая Continental, итальянская Pirelli и японская Yokohama. Помимо них в десятку крупнейших мировых производителей входят китайские ZC Rubber и Sailun.

ПРОИЗВОДСТВО ШИН В РОССИИ

До недавнего времени многие из мировых брендов развивали свои производства и на российском рынке. Собственное производство в России до прихода международных мейджоров существовало, но было сконцентрировано в основном в бюджетном сегменте, а линейка продукции была представлена шинами небольшого типоразмера. Так что пришедшие на рынок Российской Федерации иностранные производители заняли премиальную нишу. С начала 2000-х годов локальные мощности в России появились у Michelin, Continental, Bridgestone, Pirelli и Yokohama.

Существенную реструктуризацию шинная отрасль пережила в 2022 году, когда большинство иностранных компаний покинуло Россию, а их активы купили отечественные инвесторы. Так, завод Continental в Калуге мощностью до 4 млн шин в год, начавший работу в 2013 году, перешел к компании «Кордиант» (принадлежит «Северстали»). После ребрендинга в 2024 году он носит название Gislaved. Также в холдинг «Кордиант» вошло предприятие Bridgestone в Ульяновске (запущено в 2017 году, мощность – до 2 млн шин в год). Этот завод был перезапущен только в 2024 году после почти трехлетнего простоя и сейчас загружен на 50%. Помимо бывших иностранных активов в шинный кластер, созданный

на базе АО «Кордиант», входят шинные заводы в Ярославле (мощность – 3,6 млн шт.) и Омске (5,5 млн шт.).

Michelin свои активы в Давидово в мае 2023 года продала российскому шинному дистрибьютору – компании «Пауэр Интернэшнл-шины». Подмосковный завод мощностью 1,5–2 млн шин в год компания запустила в 2004 году. Выпуск продукции в России составлял 1% общего производства Michelin и 2% – продаж.

Завод Nokian Tyres во Всеволожске (Ленобласть), открытый в 2005 году, был продан структуре нефтекомпаний «Татнефть». В 2021 году на предприятие мощностью 17 млн шин в год приходилось около 80% выпуска легковых шин компании. Сейчас бренд называется Ikon Tyres.

В то же время некоторые международные компании продолжают работу в России. Несмотря на то что Pirelli в 2022 году объявила о приостановке инвестиций в развитие российского бизнеса, компания сохранила участие в заводах в Воронеже и Кирове через совместное предприятие с Ростехом, а продажи продукции переориентировала на внутренний рынок Российской Федерации. Также

ПРОИЗВОДСТВО ШИН В РОССИИ, МЛН ШТ.

Источник: Центр развития перспективных технологий



под иностранным управлением остается завод Yokohama в Липецке.

В «Сибур Холдинге» (поставщик сырья на российские шинные заводы) отмечают, что до введения санкций значительная часть произведенных в стране премиальных шин, локализованных в Российской Федерации, шла на экспорт, а отечественный потребитель нередко отдавал предпочтение более доступной импортной продукции. Но в 2022-2023 годах российские производители были вынуждены сократить экспорт в Европу, а уход иностранных компаний и остановка их заводов в России привели к общему снижению производства. По итогам 2022 года, по данным Центра развития перспективных технологий (ЦРПТ, оператор системы маркировки «Честный знак»), оно упало на 18,5%, до 42,7 млн шин. В 2023 году снижение продолжилось (до 40,8 млн шин). При этом, как отметил вице-премьер Денис Мантуров, произошла переориентация импортных поставок шин и сырья для их производства на дружественные страны.

КИТАЙСКАЯ ЭКСПАНСИЯ

Впоследствии именно переориентация на импорт шин из дружественных стран стала проблемой, так как поставки из-за рубежа, прежде всего из Китая, спровоцировали новые проблемы для российской шинной отрасли. В 2025 году производство всех

видов покрышек в стране сократилось на 21%, до 35,1 млн шт. Как следует из данных ЦРПТ, выпуск легковых шин, на которые приходится 80% всего производства, сократился на 20%, до 28,1 млн единиц. Основной причиной отрицательной динамики стала экспансия на российский рынок китайских шинных компаний. По данным Главного таможенного управления КНР, страна поставила в Россию продукции на \$510,15 млн.

В первом квартале 2026 года негативный тренд сохранился. Производство легковых шин в России сократилось на 23,26%, до 6,66 млн шт. Падение затронуло практически все сегменты: летние шины просели на 26%, всесезонные – на 17%, нешипованная зимняя резина ушла в минус на 5,2%.

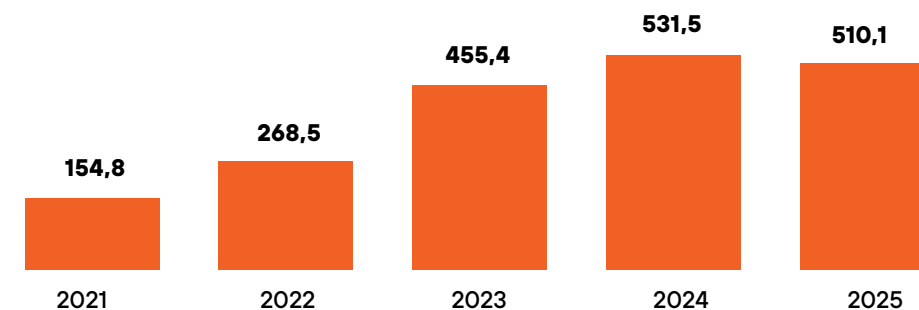
При этом продажи легковых шин сохранились на уровне прошлого года, но произошло это не за счет роста внутреннего производства, а благодаря импорту, 70% которого приходилось на Китай. Так, импорт этой продукции из Китая в первом квартале вырос на 53%, до 6,4 млн единиц. По оценкам участников рынка, китайские бренды уже занимают около трети российского шинного рынка, дешевые китайские шины активно вытесняют отечественных производителей, что снижает загрузку российских заводов.

По мнению партнера компании SBS Consulting Дмитрия Бабанского, в текущем году

В первом квартале 2026 года продажи легковых шин сохранились на уровне прошлого года, но произошло это не за счет роста внутреннего производства, а благодаря импорту, 70% которого пришлось на Китай

ЭКСПОРТ ШИН ДЛЯ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ ИЗ КИТАЯ В РОССИЮ, \$ МЛН

Источник: Китайское таможенное управление



российский шинный рынок продолжает испытывать сложности, связанные с дисбалансом между внутренним производством и импортом, снижением спроса и другими факторами. К числу основных факторов влияния помимо агрессивной торговой политики китайских поставщиков он относит сильный рубль, сложную экономическую ситуацию и снижение спроса на автомобили. Так, согласно данным «Автостата», продажи новых легковых автомобилей в России по итогам 2025 года упали на 15,6%, до 1,33 млн единиц. К тому же на ситуацию влияют тренд на постоянный рост диаметров шин, старение парка и увеличение сроков владения автомобилями.

Дмитрий Бабанский указывает, что в сложившейся ситуации некоторые компании планируют корректировку загрузки мощностей, чтобы избежать переизбытка складских остатков, как это было в 2025 году. В то же время некоторые производители сообщили о планах вывода новых продуктов: крупных размеров, шипованных зимних шин и т.д.

В пресс-службе Ikon Tyres подтверждают, что на российском шинном рынке сохраняется негативная динамика спроса. Компания представлена на рынке тремя брендами: Ikon – премиальная продукция и продукция средней ценовой

категории, Attar и Bars – бюджетные изделия. Снижение спроса наблюдается в каждом из них. Это связано с общим снижением спроса на рынке, а также высокой конкуренцией с зарубежными брендами, в первую очередь китайскими. Если в 2024 году на российском рынке насчитывалось 200 китайских брендов, то по итогам 2025 года их число выросло до 250.

В компании указывают, что Ikon Tyres при планировании объемов производства опирается на уровень спроса, и в текущий момент производственные мощности завода в Ленинградской области используются на более чем 50%. В 2025 году компания вывела на рынок две первые шины собственной разработки – Ikon AutographIce 10 и Ikon Autograph Snow 5. Кроме того, в конце прошлого года и начале текущего состоялась презентация целого ряда шин для легкогрузового транспорта. Типоразмерный ряд шин для легковых автомобилей в портфеле Ikon Tyres покрывает 93% потребности рынка страны, а для легкогрузовых автомобилей – более 50%.

В пресс-службе холдинга «Кордиант» сообщили, что после существенного спада производства шин в 2025 году и снижения продаж в оптовом канале на российском рынке наблюдается стагнация.

Средняя загрузка мощностей едва превышает 50%. Как отмечают в компании, крупные игроки придерживаются политики сдержанного производства с ориентацией на потребителя, периодически корректируя загрузку мощностей во избежание затоваренности.

При этом наблюдается рост А-сегмента (премиального) за счет увеличения производства на российских заводах и сокращения дельты цены между А- и В-сегментом (среднеценовым). Внутри самого емкого В-сегмента наблюдается усиленная конкуренция в связи с перераспределением объемов на внутренний рынок. С-сегмент (бюджетный) снижается из-за укрепления рубля и снижения стоимости импортной продукции.

В 2026 году, как считают в «Кордианте», только намечаются первые шаги к стабилизации с приоритетом на снижение остатков на складах у всех производителей шин. По прогнозам компании, к концу года общие продажи зафиксируются на уровне 46 млн шин (-2% к 2025 году). Соответственно,

итоги 2026 года ожидают примерно на уровне 2025 года.

В компании также указывают на заметный рост импорта, в особенности со стороны азиатских производителей. Нивелировать негативное воздействие чрезмерного импорта на участников шинного рынка может грамотное законодательное регулирование: это позволит обеспечить благоприятные рыночные условия как для производителей, так и для потребителей. На 2026 год в компании прогнозируют снижение активности китайских брендов на 10%, что позволит стабилизировать рынок и снизить давление на отечественных производителей.

Дмитрий Бабанский также говорит о том, что изменение баланса на внутреннем рынке Российской Федерации возможно при условии принятия мер по его защите. В середине апреля производители шин уже инициировали в Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) проведение специального защитного расследования в отношении импортируемых

в страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС) покрышек. Заявителями выступили российские «Кордиант», «Кама», Ikon Tyres, «Нижекамскшина», Tengti Tyres, а также ПО «Алтайский шинный комбинат» и белорусская «Белшина». Если расследование подтвердит факт негативного влияния импорта на внутренние рынки стран ЕАЭС, то власти могут установить различные защитные меры в отношении всех зарубежных поставок.

По данным ЦРПТ, в 2024 году Россия импортировала рекордный объем легковых шин – 25,8 млн шт. В 2025 году закупки составили 25,4 млн шт. Укрепление курса рубля и низкие логистические расходы на поставки позволяют китайским брендам демпинговать, что усиливает конкуренцию в ряде сегментов. Все это, по мнению участников рынка, наносит существенный ущерб отечественной шинной отрасли и рынку ЕАЭС.

Аналогичные условия складываются на рынках других стран, приводя к остановке национальных производителей. Так, шинный завод Fate в Аргентине (поставщик в страны Латинской Америки и США) закрылся после почти 90 лет работы на фоне либерализации импорта и растущих поставок из Китая. За последние два года они подскочили на 35%, а внутренние цены упали на более чем 42%.

Поэтому российские компании выступают за здоровую конкуренцию на рынке. Глава «Кордианта» Дмитрий Горбачев отметил, что в холдинге считают необходимым выравнивание ее условий в случае нарушения действующих норм торговли.

Департамент защиты внутреннего рынка Евразийской экономической комиссии выразил согласие с доводами национальных производителей и запустил



ДМИТРИЙ СЕМАГИН,
глава информационно-аналитического центра в нефтегазохимической отрасли Rures

«Сложная ситуация в отечественной шинной отрасли связана не только с падением продаж автомобилей в России, но и с давлением со стороны китайских поставщиков как непосредственно шин, так и автомобилей, которые приезжают уже укомплектованные сделанными в КНР покрышками таких типоразмеров, которые в России не производят. При сохранении такой ситуации проблемы в шинной индустрии будут только накапливаться. Положительным моментом для российских производителей покрышек могут стать предложенные ими ограничения, связанные с демпингом и экологией».

расследование в отношении автомобильных шин диаметром от 13 до 21 дюйма, ввозимых на территорию ЕАЭС. Сейчас в союзе уже действуют антидемпинговые пошлины в отношении грузовых шин из Китая. Их размер составляет от 14,79 до 35,35% таможенной стоимости в зависимости от компании-производителя. Впервые мера была применена в 2015 году и неоднократно продлевалась, последний раз в 2021 году – до 28 июня 2026 года. Осенью прошлого года Евразийская экономическая комиссия провела повторное расследование и продлила действие пошлин до 13 ноября 2026 года.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Еще одной мерой по защите внутреннего рынка от иностранной экспансии может стать запрет на шины с высоким содержанием канцерогенов. В частности, Минпромторг России предложил внести изменения в техрегламент Таможенного

Еще одной мерой по защите внутреннего рынка от иностранной экспансии может стать запрет на шины с высоким содержанием канцерогенов



Производство шин на ОАО «Ярославский шинный завод» (холдинг «Кордиант»)

«РИА Новости», Анна Соловьева



АЛЕКСАНДР КОТОВ,
партнер NEFT Research
по консалтингу

«Шинную индустрию может поддержать развитие в России двух основных направлений. Это интенсификация производства автомобилей в стране. И речь не только про локализацию китайских производителей, но и стимулирование спроса, например, через снижение полузапретительных ставок по автокредитам. Второе – ограничение ввоза импортных, в основном китайских, шин по демпинговым ценам. Восстановление производства шин окажет положительное влияние на сектор каучуков, мощности которого сейчас недозагружены. И если не будет спроса на внутреннем премиальном для нефтехимических компаний рынке, то отрасль может оказаться в критической ситуации».

союза, установив предельное содержание полициклических ароматических углеводородов (ПАУ) в шинах на уровне 0,25% бэ-протонов. Такие вещества выделяются в виде токсичной пыли при износе покрышек.

В Роскачестве уже назвали инициативу оправданной, указав, что в составе шести из десяти шин есть превышение опасных веществ, что вредит окружающей среде. Речь идет в первую очередь о бюджетном сегменте китайских покрышек, которые занимают около трети российского рынка. В Роскачестве заявили, что в отличие от отечественной продукции, которая успешно прошла тестирование, они содержат вредные вещества выше разрешенного ГОСТом уровня. Если запрет будет введен, то дешевая продукция из КНР не сможет получить маркировку «Честный знак».

По мнению участников рынка, ужесточение экологических требований к шинам не спровоцирует повышения цен

или дефицита. Так, глава компании «Кордиант» Дмитрий Горбачев заверил, что российские предприятия смогут предложить потребителю шины во всех ценовых сегментах и с необходимыми характеристиками, так что у автолюбителей останется возможность выбора резины. В Минпромторге России также подтвердили, что отечественные заводы способны закрыть потребности в шинах внутри страны в различных ценовых сегментах, в том числе в бюджетном. Кроме того, в ведомстве считают, что российская продукция обладает значительным экспортным потенциалом. По расчетам министерства, ужесточение нормативов повлечет постепенное вытеснение продукции, не соответствующей экологическим и техническим стандартам ЕАЭС. Это даст конкурентные преимущества российским производителям, компаниям из стран ЕАЭС, а также крупнейшим мировым брендам, соблюдающим высокие стандарты безопасности и экологичности.

ШИНЫ ПОТЯНУТ НЕФТЕХИМИЮ

Дополнительным эффектом от сокращения поставок импортной шинной продукции может стать развитие смежных отраслей, которые сегодня испытывают давление из-за снижения объемов внутреннего производства. Так, крупнейший в стране нефтехимический «Сибур Холдинг» вынужден экспортировать большую часть производимого синтетического каучука из-за ограниченной динамики роста потребления со стороны локальной шинной отрасли. В прошлом году спрос на внутреннем рынке достиг 200 тыс. т, что составляет всего четверть общего объема производства холдинга. Сейчас



в шинной индустрии Российской Федерации идет активный переход на синтетический каучук с натурального в силу дефицита натурального сырья и, как следствие, высокой цены на него. В конце апреля член правления ПАО «Сибур Холдинг» и исполнительный директор компании «Сибур» Павел Ляхович заявил, что Россия практически полностью заменила импортный синтетический каучук: доля зарубежной продукции сократилась до минимальных значений – 2–3%. По его словам, разработанные компанией несколько десятков рецептур для шин позволят Российской Федерации на 70–75% сократить потребление натурального каучука.

Однако развитие сегмента каучуков сегодня ограничивается низким уровнем спроса со стороны потребляющих отраслей, в первую очередь шинного сегмента. При текущей загрузке отечественного производства на уровне менее 60% объем возможной замены натурального каучука синтетическим в «Сибур Холдинге» оценивает в 70 тыс. т.

В случае выхода на полную загрузку предприятий этот потенциал может увеличиться до 128 тыс. т в год.

Пока же, по мнению экспертов, ситуация в шинном секторе остается нестабильной. Дмитрий Бабанский полагает, что в 2026 году динамика российского рынка будет зависеть от внешнеэкономических факторов, мер госрегулирования и изменений структуры спроса. Участники авторыннка рассчитывают на медленное восстановление покупательной способности и подъем сектора новых машин на фоне необходимости замены автопарка, снижения процентных ставок и вывода денег с депозитных счетов.

Глава Rupes Дмитрий Семягин в свою очередь предполагает, что шинные заводы смогут нарастить загрузку, если предложат рынку новые типоразмеры, которые сейчас в России не производят. Но в этом случае им придется также конкурировать с внешними поставщиками, если не будут утверждены заградительные меры.

По расчетам Минпромторга России, ужесточение нормативов повлечет постепенное вытеснение продукции, не соответствующей экологическим и техническим стандартам ЕАЭС

СПЕЦТЕХ:

Гражданские технологии на страже обороны

В последние годы все большую роль в повышении обороноспособности страны играют решения, созданные на основе гражданских технологий. В современных конфликтах до 80% поражения противнику наносится с помощью таких изделий – от дронов до систем искусственного интеллекта. Низкая стоимость, массовость и быстрое обновление делают спецтех ядром современных сражений. Технологии двойного назначения позволяют быстро адаптировать их к боевым условиям, поддерживать оборону, а в мирное время – укреплять экономическую стабильность. Гражданские компании способны оперативно конвертировать продукты под военные задачи и возвращать компетенции на гражданский рынок. Для ускоренного развития отрасли необходимо широко вовлекать стартапы и повышать доступность финансирования.

СВОЯ КОЛЕЯ: КАК УСТРОЕН РЫНОК СПЕЦТЕХА В РОССИИ

Отрасль спецтех в России демонстрирует активное развитие. Предоставляются налоговые льготы, субсидии и гранты, возрастает запрос на формирование источников финансирования, способных работать с гражданскими компаниями, что позволит в дальнейшем расширить воронку разработчиков и повысить гибкость отрасли. Развивающиеся сейчас меры поддержки направлены преимущественно на расширение технологической базы за счет поддержки НИОКР, создания испытательной инфраструктуры и компенсации издержек производителей. Дополнительно предоставляются гранты и льготные займы

на производство некоторых видов продукции, стимулирующие локализацию и серийное производство изделий.

Несмотря на существование профильных мер поддержки, для компаний отрасли спецтех характерны независимость от государственного финансирования и опора на собственные средства: по данным исследования, проведенного АНО «ЦБСТ», меры поддержки используют менее чем 5% всех компаний отрасли. Основная причина – наличие системных барьеров, ограничивающих использование мер поддержки. Среди них жесткие требования грантовых и кредитных программ (отсутствие «права на ошибку») и высокая бюрократическая нагрузка.

Также имеет место значительный разрыв в инвестициях

в спецтех-стартапы в России по сравнению с другими странами. За 2021–2024 годы обозначилось более чем 100-кратное отставание по темпам финансирования отрасли по сравнению со странами Европейского союза и США. Сохранение и нарастание разрыва могут привести к отставанию по темпам разработки и внедрения передовых изделий спецтех на горизонте 2030 года и, как следствие, к падению обороноспособности России в части современных неядерных вооружений.

ОРУЖИЕ БУДУЩЕГО: ЧЕМУ УЧИТСЯ МИР

В современных вооруженных противостояниях происходит переход от применения штучного тяжелого вооружения к массовым и быстро обновляемым системам на основе гражданских технологий. Дроны, ИИ, связь и гибкая энергетическая инфраструктура меняют само пространство боя: тыл становится уязвимым, а решающим преимуществом оказывается не отдельный вид оружия, а способность экономики и армии постоянно адаптироваться и ускоренно внедрять новые решения. Ведущие страны выстраивают под это цели экосистемы – от специальных правовых режимов и новых доктрин до венчурных фондов и испытательных полигонов.

На этом фоне выделяются три ключевых международных тренда. Первый – расширение перечня технологий, используемых в обороне. Второй – рост вовлечения гражданских технологических компаний и стартапов. Третий – стремительный рост числа инвестиционных фондов и мер поддержки проектов. Рассмотрим каждый из них подробнее.

ТЕХНОЛОГИИ: ОТ ДРОНОВ ДО КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

Цифровизация и новые формы конфликтов расширяют перечень технологий, которые используют



для оборонных целей. Ключевыми становятся не только средства поражения, но и системы управления, анализа данных, связи и обеспечения живучести. Технологии искусственного интеллекта позволяют автоматизировать командование, разведку и принятие решений. Технологии, связанные со средствами связи и космосом, увеличивают видимость поля боя. Беспилотные системы и робототехнику применяют для разведки, ударов и логистики без риска для человека. Кибербезопасность становится важной с точки зрения атаки и защиты ключевых военных и гражданских ИТ-систем. Для обучения и моделирования боевых действий все чаще используют системы виртуальной реальности. В военной медицине все более востребованными становятся биотехнологии, а для боевых систем все чаще применяют новые материалы и нанотехнологии.

НОВЫЕ ИГРОКИ ОБОРОНКИ

Военные инновации все чаще приходят не от традиционного ОПК, а от стартапов и гражданских ИТ-компаний. Так, экосистема Brave1 (Украина) объединяет более 100 defence tech-стартапов, предоставляя гранты, инфраструктуру и прямой выход к заказчику. В Европе насчитывается свыше 300 стартапов в области defence tech,

Военные инновации все чаще приходят не от традиционного ОПК, а от стартапов и гражданских ИТ-компаний



ВЛАДИСЛАВ ОНИЩЕНКО,
генеральный директор
Агентства трансформации
и развития экономики

«Залог ускоренного развития отрасли спецтех в России – выстраивание синергии с гражданскими разработчиками. В последние годы в мире для решения военных задач широко привлекаются гражданские технологические гиганты и стартапы. Участие гражданских компаний в разработке технологий двойного назначения будет одновременно способствовать достижению технологического суверенитета, развитию национальной экономики и решению задач обеспечения безопасности».

в США – более 600. При этом основные выходы из проектов происходят через M&A, IPO или продажу технологии государству.

Крупные ИТ-игроки формируют новый технологический уклад в оборонной сфере: Palantir (аналитика и боевое управление), Anduril (автономные дроны), SpaceX/Starlink (связь), DJI (гражданские дроны для армии), Alibaba, Huawei, Tencent (киберразведка и ИИ для армии). Частные инвесторы также играют заметную роль: Эрик Шмидт (экс-Google) поддерживает стартапы в сфере дронов, Даниэль Эк (Spotify) инвестирует в системы военного ИИ.

Гражданские стартапы и крупные ИТ-компании становятся ключевыми источниками военных инноваций, обеспечивая армиям быстрый доступ к новым решениям. Это в свою очередь создает спрос на институциональную инфраструктуру – инвестиционные фонды и акселераторы, способные финансировать и масштабировать перспективные проекты.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ГОНКА

Армии США, Великобритании, Франции и других стран демонстрируют переход от громоздких, дорогих и долгосрочных оборонных программ

к гибким системам мер поддержки, которые позволяют быстро интегрировать новые технологии и масштабировать их в рамках военных доктрин.

Важной тенденцией является то, что финансирование оборонных технологий все активнее опирается на инвестиционные и акселерационные механизмы. В США и НАТО созданы NATO Innovation Fund (1 млрд евро) и акселератор DIANA, работающий с международными стартапами. Венчурные гиганты вроде a16z и Lux Capital инвестируют в оборонные технологии наравне с ИТ. DARPA поддерживает портфель из 458 компаний, предлагая гранты до \$1 млн и быстрый цикл внедрения в войска.

В Европе в финансировании участвуют как национальные институты (Brifrance, NSIF, EDF), так и наднациональные структуры. Инвестиции в стартапы ОПК в 2024 году превысили \$1 млрд (+41% к 2023 году).

В Израиле оборонные стартапы получают прямую поддержку от Минобороны и спецслужб (Mossad, DDR&D).

Таким образом, инвестиционный капитал стал неотъемлемым звеном цепочки разработки вооружений. Прогнозируемые годовые объемы инвестиций в сектор в Европе и США в 2030 году составят \$3,7 млрд и \$9,9 млрд соответственно.

Поддержка спецтех-стартапов осуществляется правилами и за счет создания долгосрочных планов закупок. Это позволяет малым и средним предприятиям заранее инвестировать в мощности и подстраиваться под требования.

Другие страны также активно содействуют развитию венчурного рынка. Особо интересен пример Китая: в 2026 году государство анонсировало ряд мер, воздействующих на все проблемные точки венчурного рынка, от государственного фонда поддержки проектов ранних стадий, рассчитанного на 20-летний горизонт финансирования,

до упрощения выходов через IPO и M&A. Совокупный масштаб прямых государственных вложений и стимулов превышает \$340 млрд, не считая ожидаемого мультипликативного эффекта привлечения частного капитала. Для сравнения: весь российский рынок VC/PE в лучшие годы не превышал \$3–4 млрд в год.

ФИНАНСОВЫЙ КАРКАС: КАК ПСБ СТРОИТ ЭКОСИСТЕМУ СПЕЦТЕХ

Один из ключевых игроков, формирующих финансовую и организационную инфраструктуру для отрасли спецтех – ПСБ (направление ПСБ Спецтех). Чтобы дать системный ответ на вызовы, стоящие перед отраслью, ПСБ Спецтех ставит перед собой стратегическую цель – содействовать формированию экосистемы поддержки технологических проектов специального назначения на всех стадиях их развития. Для ее достижения определены три направления работы: обеспечение устойчивого финансирования проектов на всех стадиях развития, снижение административных и процедурных барьеров для разработчиков, а также развитие отрасли спецтех в целом.

В периметр экосистемы спецтех входят различные участники рынка: разработчики технологий (в том числе народный ОПК и ИТ-корпорации), конечные потребители в лице Минобороны России и иных силовых ведомств, компании ОПК и гражданские компании.

В рамках традиционной модели взаимодействия в отрасли военные и гражданские рынки не пересекаются. Однако под влиянием мировых тенденций возникает необходимость создавать военные изделия на основе технологий, разработанных гражданскими компаниями, что требует новых механизмов конверсии технологий и координации между секторами.



ВАСИЛИЙ ОСЬМАКОВ,
заместитель министра
обороны Российской
Федерации

«Особая роль ПСБ как опорного банка для оборонно-промышленного комплекса позволяет нам не просто финансировать отдельные технологические инициативы, а выстраивать полноценную инфраструктуру для их развития. Это во многом выросло из практики работы с Фондом «Эра» (ПСБ Спецтех), единственным учредителем которого является ПСБ, и сегодня получает продолжение в новой программе, которую мы разрабатываем совместно с Агентством технологического развития. Ее задача – поддержать проекты специального назначения, которые уже прошли апробацию, и быстро довести наиболее перспективные решения до серийного производства».

Для Минобороны России и других силовых ведомств участие в экосистеме позволяет решить проблему необходимости доращивания разработчиков для масштабирования производства востребованной продукции, а также преодолеть ограниченность числа коллективов с нужными компетенциями. В результате ведомства получают необходимое изделие в нужном месте и в нужное время, более широкую номенклатуру изделий и более быстрый выпуск новых образцов.

Для разработчиков, включая представителей народного ОПК и ИТ-корпорации, участие в экосистеме упрощает работу в отрасли – за счет финансирования разработки и производства, а также роста спроса на их продукцию.

Для предприятий ОПК и бизнеса, которые испытывают трудности из-за отсутствия гарантированного спроса, недостатка финансирования и сложной контрактации, экосистема создает понятную точку входа для обращения за новыми технологиями.

Банк ПСБ получает доход от финансирования новых ключевых отраслей через свое

ПСБ Спецтех
ставит перед собой
стратегическую
цель —
содействовать
формированию
экосистемы
поддержки
технологических
проектов
специального
назначения



ПЕТР ФРАДКОВ,
председатель ПСБ

«В банке существует отдельный Центр специального технологического развития, который фокусируется на финансовой поддержке проектов спецтех. Исторически центр поддерживал точечные проекты в области БПЛА, средств противодействия им. Однако в новой стратегии развития центра было принято решение перейти от поддержки точечных проектов к системной работе по созданию инвестиционных партнерств с такими отраслевыми лидерами, как НТИ, МФТИ, Роснано, АНО «ЦБСТ» и другими.

Общий объем финансирования, предусмотренный стратегией развития центра до 2030 года, в рамках подобных инвестиционных партнерств превышает 34 млрд руб. Особый акцент сделан на совместные фонды, которые будут поддерживать проекты специального назначения в наукоемких отраслях космоса, искусственного интеллекта и других».

участие в экосистеме и укрепляет положение опорного банка для Минобороны России за пределами сегмента ГОЗ.

Стратегическая цель ПСБ Спецтех достигается при помощи

трех групп небанковских инструментов, дополняющих деятельность банка по основному профилю, – это инвестиционные партнерства, нефинансовые сервисы и отраслевая экспертиза.

Инвестиционные партнерства позволяют формировать сквозную систему финансовой поддержки технологических проектов на всех этапах: от идеи до крупной серии и выхода на IPO. Как отметил председатель ПСБ Петр Фрадков в своем выступлении на ПМЭФ-2025, «быстрая реакция на меняющиеся обстоятельства в части технологического аспекта требует нестандартных механизмов финансирования – это, в частности, не прямое финансирование или вхождение в капитал отдельных компаний, а создание фонда, который позволял бы точно поддерживать отдельные решения с учетом их индивидуальных особенностей».

Нефинансовые сервисы создают для технологических компаний прозрачную и предсказуемую среду взаимодействия с госзаказчиком, упрощают кооперацию между поставщиками и передачу актуальных

технологических требований разработчикам. Отраслевая экспертиза (реализуется в кооперации с Автономной некоммерческой организацией «Центр беспилотных систем и технологий», АНО «ЦБСТ») включает улучшение условий взаимодействия между участниками отрасли спецтех. Для реализации этой цели функционирует аналитический центр, собирающий данные о технологических трендах, потребностях заказчиков и динамике рынка. В рамках этого направления предлагается ряд инструментов для комфортной работы в отрасли: от многопоставочной системы закупок и долгосрочных контрактов до унифицированных подходов, специальных налоговых режимов и рыночного ценообразования. Также формируется устойчивый спрос на продукцию за счет таких инструментов, как гражданская конверсия, региональные и федеральные заказы, поддержка экспорта.

ПСБ Спецтех рассматривает запуск программы развития технологических проектов двойного назначения на территории Ярославля. В рамках программы ПСБ Спецтех планирует предоставлять целевое финансирование, а также консультационную поддержку компаниям, реализующим перспективные разработки. В Ярославле сосредоточен значительный научно-технический потенциал: ведущие вузы и исследовательские центры города обладают компетенциями, востребованными в проектах двойного назначения. Сотрудничество с ними позволит не только ускорить внедрение инноваций, но и создать дополнительные рабочие места, способствуя экономическому росту региона.

В целях повышения безопасности Ярославской области ПСБ Спецтех совместно с АНО «ЦБСТ» рассматривает внедрение единой цифровой платформы данных о вторгшихся в воздушное пространство региона



ДМИТРИЙ ПЕСКОВ,
специальный представитель
Президента Российской
Федерации по вопросам
цифрового и технологического
развития

«ПСБ занимает место, которого в обычной банковской логике не существует. Спецтех – это уже не «двойное назначение» из учебников, где гражданское и военное разделялись четкой линией. Сегодня одна и та же технологическая платформа закрывает несколько задач одновременно: гражданскую экономику, безопасность и специальное применение. И финансировать ее привычными кредитами нельзя.

Отсюда и роль банка иная. Не «дать денег под проект», а собрать длинный инвестиционный инструмент, прошитый под технологический суверенитет, живучесть и мобилизационную готовность. Это, по сути, контракт будущей вещи: банк входит не в отчетность, а в быстрый промышленный цикл – от разработки до серии, от серии до экспорта.

В этой логике ПСБ способен стать опорной платформой спецтех: сшить производителей, заказчиков, государственные приоритеты и внешние рынки в один контур. И главное – поддержать у наших инженерных корпораций самое дефицитное качество, темп обновления. Тот, кто финансирует только сегодняшнюю модель, через несколько лет останется с музейным экспонатом. А нам нужна страна, в которой технологии живут долго и обновляются быстро».

БВС противника, которая будет обеспечивать межведомственное взаимодействие силовых и гражданских структур, в том числе по применению средств противодействия БВС, повышая ситуационную осведомленность органов власти и документирование действий ответственных лиц. По результатам работы направления ПСБ Спецтех к 2030 году в России будет сформирована полноценная отрасль спецтех, создающая изделия на основе технологий, разработанных гражданскими компаниями для оборонных и специальных служб. Будет функционировать экосистема отрасли спецтех, работа которой способствует повышению скорости создания изделий на основе специальных технологий и масштабированию их производства для нужд заказчиков.

РЫНОК СПЕЦТЕХА В РОССИИ

Источник: ПСБ



REPORT



КАК «ЭКОТЕРМИКС» МЕНЯЕТ ГОРОДСКУЮ СРЕДУ

Легкие и прочные термоизоляционные материалы из полимеров постепенно избавляют Санкт-Петербург от сосулек и защищают палатки ученых в Арктике. Компания «Экотермикс» начинала с продажи иностранных утеплителей, но быстро наладила собственное производство и теперь не только помогает сохранять тепло в домах, но и создает легкие и функциональные материалы для беспилотников.

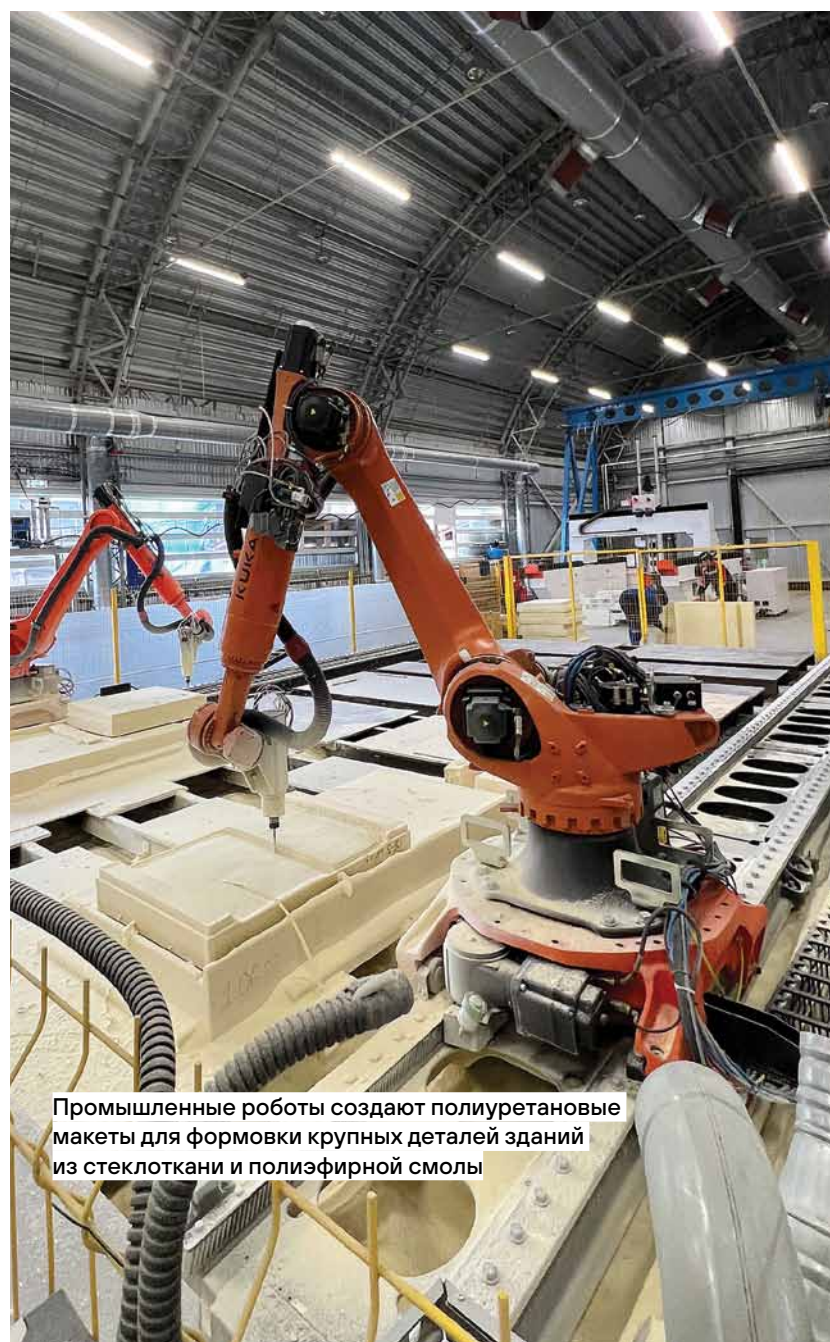
Текст: Александра Захарова

Российская компания «Экотермикс» за несколько лет выросла из импортера полимерных систем в производителя промышленной химии с выручкой свыше 1 млрд руб. и поставками в десятки регионов страны. На фоне ухода с рынка зарубежных игроков она заняла нишу в сегменте полиуретановых и композитных материалов, усилив позиции в строительной и промышленной отраслях.

Предприятие производит широкую линейку продуктов из полимеров с ориентиром на B2B-сегмент и одновременно развивает продажи на маркетплейсах. Основные решения применяют в строительстве, транспортной инфраструктуре, промышленности: от бытовой теплоизоляции до изготовления легких корпусов для беспилотников.

ОТ ИМПОРТА — К СОБСТВЕННЫМ ФОРМУЛАМ

Официальная история компании началась в 2011 году, когда рынку был представлен первый напыляемый пенополиуретан нового российского бренда «Экотермикс». Однако до этого



Промышленные роботы создают полиуретановые макеты для формовки крупных деталей зданий из стеклоткани и полиэфирной смолы

момента основатели компании занимались импортом и дистрибуцией полиуретановых систем из США и Германии. Тогда же, на фоне стремительного роста цен на энергоресурсы, стало понятно, что спрос на энергоэффективные материалы будет увеличиваться. В компании приняли решение не просто перепродавать чужую продукцию, а разобраться в формулах и ингредиентах полимеров и создавать собственные решения. Разработка заняла более двух лет, в результате чего был создан бренд «Экотермикс».

«Выбор пенополиуретана в качестве стартового продукта не был случайным, — вспоминает генеральный директор компании Андрей Зарецкий. — Мы отчетливо видели системные недостатки классических утеплителей: неизбежные швы, мостики холода, сложный и долгий монтаж, подверженность гниению. ППУ был настоящим технологическим прорывом. Он наносится методом бесшовного напыления, обладает адгезией практически к любым поверхностям и служит до 50 лет. Само название нашей компании — «Экотермикс» — отражает философию бренда: использование натурального растительного сырья в основе формул и фокус на экологическую безопасность».

Компания сегодня — это вертикально интегрированный научно-производственный комплекс. Главный офис расположен в Санкт-Петербурге, а производственная площадка — в поселке Углово Ленинградской области.

На заводе выпускают напыляемые и заливочные системы ППУ, полиуретановые и эпоксидные компаунды, полимерные покрытия, клеевые системы, гидроизоляционные материалы и сырье для лакокрасочной промышленности.

Продукция компании находит применение на самых ответственных объектах страны: от фундаментов жилых высоток и крупных логистических хабов до судостроительных верфей и емкостей специального

назначения. География присутствия бренда охватывает 47 регионов России, продукцию также стабильно поставляют на рынки стран СНГ.

Часть компонентов «Экотермикс» производит самостоятельно. Для этого на заводе установлены специализированные реакторы для синтеза полимеров, включая сложные полиэфирные. Отдельные ингредиенты поставляют из дружественных стран.

РОСТ НА ФОНЕ ПЕРЕСТРОЙКИ РЫНКА

Серьезным драйвером развития для компании стал начавшийся в 2022 году уход с российского рынка крупных западных химических концернов, таких как BASF, Dow и Huntsman. Освободившиеся ниши потребовали быстрых решений — прежде всего в промышленной химии, где многие предприятия десятилетиями зависели от иностранных поставщиков.

На сегодняшний день флагманским продуктом остаются напыляемые и заливочные закрытоячеистые и открытоячеистые системы ППУ, которые обеспечивают рекордную скорость проведения работ. Например, теплоизоляция крупного промышленного ангара площадью 2000 кв. м занимает всего три дня.

Главное преимущество систем ППУ — бесшовное нанесение. В отличие от традиционных



Корпус для беспилотника из пенополиуретана

Само название компании — «Экотермикс» — отражает философию бренда: использование натурального растительного сырья в основе формул и фокус на экологическую безопасность



Образцы пенополиуретанового сырья для гаскетинга

утеплителей материал не образует мостиков холода, быстро монтируется и позволяет создавать монолитный слой теплоизоляции. Кроме того, ППУ легче, устойчивее и не требует плановой замены в течение нескольких десятков лет, что снижает затраты на обслуживание и полный жизненный цикл объекта.

Кроме того, на предприятии применяют технологию гаскетинга – создание уплотнений и прокладок прямым нанесением полиуретановой композиции на деталь. Материал может быть практически любой твердости и эластичности. Технология востребована в автомобильной промышленности, электронике, бытовой технике и производстве фильтров.

Одним из новых направлений для компании стало производство эпоксидных и полиуретановых компаундов, которое активно развивают с 2023 года.

Кроме того, «Экотермикс» в ближайшее время выведет на рынок линейку лакокрасочных

материалов. Это специальные покрытия для защиты металлоконструкции от коррозии и влаги. В перспективе их будут применять для покрытия металлических ферм мостов и других сооружений. «Это огромный рынок. Практически все крупные стройки используют металлические фермы и конструкции, которым нужна долговременная защита. Раньше этот сегмент в значительной степени занимали иностранные компании», – отмечает директор по развитию компании Константин Баранов.

Всего в ассортименте компании около 200 позиций, а совокупная выручка группы компаний в прошлом году превысила 1 млрд руб. Отдельные направления бизнеса за последний год показали рост почти в два раза, что руководители компании связывают с гибкостью производства и быстрым запуском новых продуктов.

ПОЛИТЕХ И «РУССКИЙ ЛЕД»

С 2018 года «Экотермикс» является стратегическим партнером Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (СПбПУ). Совместная работа с учеными Политеха в области R&D позволяет оперативно синтезировать самые сложные полимерные рецептуры.

Одним из первых совместных проектов с вузом стала программа «Русский лед». Задача звучала нетривиально: создать покрытие для арктических палаток. Ключевое требование заключалось в том, чтобы не просто устранить теплопотери, но и исключить таяние льда под сооружением.

«Для проекта «Русский лед» мы делали энергоэффективные покрытия для арктических палаток. Там важно, чтобы был теплый пол внутри и чтобы это тепло не уходило в лед и палатка буквально не тонула бы со временем», – рассказывает Константин Баранов.

Вместе с учеными Политеха в компания «Экотермикс» разработала и запатентовала конструкцию

перекрытия. Получилась быстро-разборная, легкая и долговечная конструкция с напылением из ППУ, которое не выпускает тепло наружу и никак не влияет на лед. По словам представителей компании, эта технология крайне востребована у ученых, туристов и, конечно, военных.

Для «Экотермикс» взаимодействие с Политехом – это доступ к экспертизе, которую сложно получить внутри производственного коллектива: глубокие теплотехнические расчеты, знания в области материаловедения, лабораторная база. В компании считают, что без научной базы и постоянной доработки рецептур конкурировать на современном рынке промышленной химии невозможно.

«Полиуретан – это материал, который можно постоянно модернизировать. Меняются плотность, теплопроводность, эластичность, прочность, огнестойкость. Это постоянная инженерная работа», – говорит Константин Баранов.

«СОЗДАВАЯ ГОРОДА»

Отдельное инфраструктурное направление компании – проект «Создавая города». Он вырос из практической задачи (борьба с наледью и сосульками на крышах Санкт-Петербурга) в комплексную программу решений для городской среды, ЖКХ и капитального ремонта.

Идея проекта возникла не как коммерческий подряд, а как попытка решить системную городскую проблему, характерную прежде всего для исторического центра Санкт-Петербурга.

АНДРЕЙ ЗАРЕЦКИЙ,
генеральный директор
компании «Экотермикс»

«Благодаря сильной лабораторной базе и наработкам с Политехом мы смогли в кратчайшие сроки предложить отечественной индустрии полноценные аналоги импортных полиэфиров и компаундов. Мы не просто копируем западные формулы, а адаптируем их под жесткие российские требования, обусловленные более суровыми климатическими условиями. Сегодня наша ассортиментная матрица насчитывает около 200 позиций, и мы активно осваиваем новые наукоемкие ниши.

Так, для нужд крупной промышленности мы запустили производство полиуретановых систем для бесшовного нанесения уплотнений (технология гаскетинга, создание гибких прокладок прямо на детали), а также торцевых уплотнений для воздушных и жидкостных фильтров. Кроме того, компания выходит на смежный рынок лакокрасочных материалов (ЛКМ). Мы начинаем производство модифицированных алкидных и полиэфирных смол с качественно новыми характеристиками по истираемости и атмосферостойкости. Наша цель – полностью закрыть потребности российских заводов в стабильном и независимом от санкций химическом сырье».



Арктическая палатка с утеплителем из ППУ

Из-за плохой теплоизоляции чердаков и крыш тепло из жилых помещений поднималось вверх, подтапливало снег, после чего вода замерзала и превращалась в наледь и сосульки.

В «Экотермикс» сделали ставку на технологию бесшовного напыления пенополиуретана для создания так называемого холодного чердака. Суть решения заключается в том, чтобы отсечь теплопотери из жилой части здания и стабилизировать температурный режим подкровельного

Проект «Создавая города» вырос из практической задачи (борьба с наледью и сосульками на крышах Санкт-Петербурга) в комплексную программу решений для городской среды, ЖКХ и капитального ремонта

пространства. В результате снег на крыше не подтаивает, а значит, резко снижается вероятность образования наледи.

«Для Петербурга исторически важным направлением остается изоляция чердаков старого фонда для создания режима холодного чердака, что радикально решает проблему зимних сосулек. Но сегодня мы идем дальше: заходим внутрь подъездов с износостойкими наливными полами, обеспечиваем коммунальные службы профессиональной гидроизоляционной мастикой и полимочевиной для плоских кровель, а также выходим во дворы, создавая безопасные детские площадки на наших полиуретановых клеях», – отмечает Андрей Зарецкий.

С 2018 по 2022 год с применением технологий «Экотермикс» было обработано более 150 тыс. кв. м чердачных помещений в Санкт-Петербурге. Работы проводились

в Петроградском районе, в том числе в здании районной администрации, в Выборгском, Красногвардейском, Колпинском и Курортном районах, а также на объектах в центральной части города,

включая здания на Московском и Невском проспектах.

В компании подчеркивают, что проект изначально реализовывали не в формате прямого государственного заказа, а как ряд отдельных задач по ремонту кровли. «Это не был подряд от города. Это было доверие управляющих компаний. Мы были инициаторами технологии и помогали внедрять правильные решения», – говорит Константин Баранов.

По мере реализации проекта выяснилось, что эффект от теплоизоляции оказался значительно шире, чем просто борьба с сосульками. В компании отмечают, что после модернизации чердаков удавалось одновременно снижать теплопотери здания, уменьшать количество протечек, сокращать нагрузку на перекрытия, улучшать микроклимат верхних этажей и упрощать обслуживание кровель зимой.

«Мы думали, что решаем проблему сосулек, а в итоге получили огромную экспертизу в работе со старым фондом и поняли, насколько это большой рынок», – резюмирует Константин Баранов.

Именно этот опыт стал основой для дальнейшего масштабирования программы. Постепенно «Создавая города» превратилась в отдельную экосистему решений

для городской инфраструктуры, благоустройства и ЖКХ.

Сегодня в рамках проекта компания предлагает целую линейку полимерных материалов и технологий для ремонта и эксплуатации городской среды: не только для крыш, но и для утепления фасадов и ремонта подъездов.

Одним из ключевых направлений стали наливные полимерные полы нового поколения для мест общего пользования в жилых домах. Это двухкомпонентные бесшовные покрытия, которые предназначены для подъездов, лестничных площадок, коридоров, общественных пространств и паркингов. В компании подчеркивают, что такие покрытия отличаются высокой износостойкостью, устойчивостью к влаге и бытовой химии, а отсутствие швов предотвращает накопление грязи и упрощает эксплуатацию. В частности, такое покрытие защищает бетон лестничных маршей от влаги, что продлевает срок их службы, облегчает уборку и не дает запахам и плесени скапливаться в порах монолитной конструкции.

Отдельное направление – специализированные полиуретановые связующие для резиновой и каменной крошки. Такие материалы используют при создании бесшовных покрытий для детских и спортивных площадок, воркаут-зон, дворовых пространств и входных групп. Основной акцент сделан на травмобезопасности, долговечности и устойчивости к климатическим нагрузкам.

Кроме того, в проект входят решения для ремонта и гидроизоляции плоских кровель. Для нужд ЖКХ компания производит полиуретановую гидроизоляционную мастику, предназначенную для локального ремонта и создания бесшовной гидроизоляции крыш. Для оснащения объектов с повышенными требованиями к защите используют систему напыляемой полимочевины, которая формирует

прочную эластичную мембрану и позволяет практически полностью исключить протечки.

В «Экотермикс» подчеркивают, что рассматривают программу «Создавая города» не как набор отдельных продуктов, а как комплексный подход к модернизации городской среды. «Проект «Создавая города» – это наша социальная миссия и новое комплексное видение урбанистики. Мы предлагаем городам не просто отдельные материалы, а готовую экосистему полимерных продуктов для капремонта и благоустройства», – говорит Андрей Зарецкий. По его словам, особое значение проект имеет именно для Санкт-Петербурга, где значительная часть жилого фонда требует постоянной модернизации инженерных решений.

Развернутая презентация инфраструктурной программы «Создавая города» пройдет на ПМЭФ-2026. На своем стенде компания представит пакет готовых полимерных решений для жилых зданий и общественных пространств.

МАРКЕТПЛЕЙСЫ И НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ

Несмотря на кажущуюся узкую специализацию – теплоизоляционные и полимерные материалы для промышленности и ЖКХ, компания успешно развивает продажи на маркетплейсах.

Через онлайн-каналы «Экотермикс» реализует полимерные покрытия, грунты, эмали, наливные полы и другие материалы массового сегмента. Ассортимент во многом ориентирован на конечного потребителя – это продукты для ремонта и благоустройства.

По словам Константина Баранова, маркетплейсы оказались для завода полимеров серьезным рынком. Поэтому компания активно инвестирует в его развитие: выводит новые продукты, меняет упаковку и объемы под запросы покупателей и даже проводит ребрендинг раз в несколько лет, чтобы быть в тренде.



Директор по развитию компании «Экотермикс» Константин Баранов на одной из отраслевых выставок



Детская площадка с покрытием из резиновой крошки и пенополиуретанового клея



Работы по утеплению перекрытий жилого дома в Санкт-Петербурге напыляемым ППУ



Автомобили ВАЗ-2101 сходят с конвейера АвтоВАЗа

ЗАВОД

народных автомобилей

«Великий АвтоЗавод» – так неофициально и с юмором расшифровывают аббревиатуру Волжского автомобильного завода. Однако в этом есть лишь доля шутки. Каждая третья машина в России – выходец с АвтоВАЗа. С его конвейеров сошли миллионы автомобилей, а всего на заводе создано больше полусотни различных моделей. В этом году крупнейшему российскому производителю легкового транспорта исполняется 60 лет. Вспомним ключевые моменты его истории.

Текст: Наталья Косарева



Автомобили в СССР впервые появились в свободной продаже 1 сентября 1948 года. В магазине в Москве, который так и назывался «Автомобили», предлагали покупателям «Москвич-400», «Победу» (ГАЗ-М-20) и чуть позже ЗИМ (ГАЗ-12). Вот только позволить себе личное средство передвижения могли единицы. «Москвич» и «Победа» тянули на 9000 руб. и 16 тыс. руб. соответственно, цена на ЗИМ, который изначально был задуман для высших чиновников, доходила до 40 тыс. руб.



Первый в СССР специализированный магазин «Автомобили» на Бакуинской улице в Москве, 1949 год



Сборка моторов на конвейере завода, 1973 год

В 1960-е автомобильный ассортимент пополнил «Запорожец» – будущий герой анекдотов. К тому моменту в личном пользовании советских граждан находилось всего 450 тыс. машин. При этом на фоне экономического подъема в стране спрос на них увеличивался.

Потребность в создании настоящего народного автомобиля – сравнительно недорогого, удобного в использовании и эстетически привлекательного – увидел председатель Совета Министров СССР Алексей Косыгин. Его экономические реформы, проходившие с 1966 по 1970 год, озаменовали восьмью «золотую пятилетку». Именно он инициировал создание нового автопредприятия: 20 июля 1966 года было принято решение о его строительстве, эта дата считается днем рождения Волжского автомобильного завода.

ВАЗ должен был выпускать полмиллиона легковых машин в год. Спроектировать такой завод – сложная и масштабная задача, для ее решения советское руководство обратилось к зарубежному опыту. Среди потенциальных партнеров значились немецкий Volkswagen, итальянский Fiat и французский Renault. Но последний в том же году подписал соглашение о модернизации производства «Москвича». В результате проектирование нового завода полного цикла было поручено итальянцам, контракт о строительстве подписали в августе 1966 года.

Город для будущего завода-гиганта выбирали из нескольких вариантов – это Минск, Киев, Горький (Нижний Новгород), Саратов. Остановились на Тольятти в Куйбышевской (Самарской) области. Город, названный в 1964 году в честь лидера итальянских коммунистов Пальмиро Тольятти, подошел благодаря удачному географическому расположению. Для реализации амбициозной идеи потребовалось свезти машиностроительное оборудование почти с двух тысяч заводов СССР и Европы. Стройку объявили всесоюзной комсомольской и воздвигли предприятие за три с половиной года вместо запланированных шести.

ПЕРВАЯ АВТОЛЕГЕНДА

Прототипом для «народного автомобиля» стал Fiat-124, только-только запущенный

Город для будущего завода-гиганта выбирали из нескольких вариантов — это Минск, Киев, Горький (Нижний Новгород), Саратов. В итоге остановились на Тольятти



Вид на производственные здания АвтоВАЗа

в производство. Однако просто скопировать машину было нельзя, пришлось адаптировать южанина к советским дорогам и климату. В конструкцию внесли более 800 изменений: инженеры усилили кузов, переднюю подвеску и сцепление, модифицировали коробку передач, задние дисковые тормоза заменили на барабанные. Даже двигатель был переделан с нижневального на верхневальный, что давало больший потенциал для последующей модернизации.

19 апреля 1970 года с главного конвейера Волжского автомобильного завода сошли шесть первых машин ВАЗ-2101. Тогда родилась не просто модель, а будущий символ эпохи. Придумать для него имя предложили всем желающим – журнал «За рулем» объявил конкурс на лучшее название. В редакцию прислали более 1800 вариантов, среди которых были «Аврора», «Атаман», «Весна», «Гвоздика», «Искра», «Катюша», «Лада», «Луч», «Мечта», «Новородец», «Олимпия», «Руслан»,

«Сокол», «Фиалка». Однако конкурс служил скорее для привлечения внимания к новинке. Название «Жигули» намного раньше было утверждено директором завода. Вскоре, правда, выяснилось, что оно совсем не подходит для экспорта, поскольку ассоциируется со словом «жиголо». Поставлять машины за границу начали уже через год, тогда-то и пригласилось имя «Лада», набравшее в конкурсе журнала 1500 голосов.

«Копейка» – самое популярное народное прозвище первой модели – стала одной из главных составляющих того, что можно было бы назвать советской мечтой. Кооперативная квартира, цветной телевизор, чехословацкая стенка и «наша ласточка». А еще дубленка, чтобы подчеркнуть статус человека с достатком. В те времена ходила шутка, что «Жигули» – самая холодная машина, потому что в таких автомобилях всегда в дубленках ездят.

До конца 1970-х ВАЗ-2101 стоил от 5150 до 5500 руб., при этом оптовая цена машины составляла 1974 руб. Разница поступала в государственный бюджет, так как развитие завода финансировали из казны. Для ВАЗа

рентабельность составляла около 19% и считалась хорошей. Но просто прийти в магазин и купить машину было нельзя – за «копейкой» стояли очереди. Нужно было дожидаться открытки-приглашения, оплатить чек в сберкассе и только потом забрать заветный автомобиль. Тем не менее благодаря «Жигулям» удалось справиться с дефицитом легковушек в стране. В 1970-х на долю изделий ВАЗа приходилось 63,2% всех розничных продаж автомобилей.

История экспорта ВАЗ-2101 тоже складывалась успешно. Настолько, что главы Fiat пожалели о неподписанном договоре на ограничение экспорта в Европу – в 1966 году об этом просто не задумывались. «Жигули» продавали в ФРГ, Бельгии, Норвегии, Голландии, Финляндии и – праворульные – в Великобритании. Кроме того, «копейка» пользовалась большим спросом во Вьетнаме и Египте.

Модель 2101 выпускали до 1983 года, а одна из ее модификаций – ВАЗ-21013 – оставалась в производстве до 1988-го. Всего за период с 1970 по 1988 год выпустили 4,85 млн «копеек» с учетом всех модификаций.

ПРЕДМЕТЫ КУЛЬТА

В 1971 году завод получил название Волжское объединение по производству легковых автомобилей

«АвтоВАЗ», под которым просуществовал до 1991 года. В советский период было создано еще несколько культовых моделей автомобилей. Вторым по популярности после «копейки» стал ВАЗ-2106, производство которого запустили в 1976 году. «Шестерка» имела более комфортный и тихий салон, сиденья до начала 1980-х обивали велюром. Подголовники на передних сиденьях можно было регулировать по высоте, приборная панель почти не скрипела благодаря вспененному пластику, до начала 1990-х в отделке использовали накладки под дерево. Технической новацией стала конструкция задних фонарей: впервые в советской практике все секции объединили в едином корпусе, дополнительно встроив подсветку номерного знака. Машина получила ироничное прозвище «Мерседес для бедных».

В последующих модификациях конструкция и оснащение ВАЗ-2106 двигались в сторону удешевления, и это ожидаемо отразилось на продажах. Модель стала одной из самых массовых среди вазовской классики. Ее выпускали до 2006 года, общее число экземпляров составило 4,3 млн.

Первой полностью оригинальной разработкой АвтоВАЗа стала ВАЗ-2121 «Нива», выпущенная в 1977 году. Работа над ее созданием началась семью годами ранее и вновь по распоряжению



Участники церемонии выпуска с конвейера первого серийного автомобиля повышенной проходимости ВАЗ-2121 «Нива»

19 апреля 1970 года с главного конвейера Волжского автомобильного завода сошли шесть первых машин ВАЗ-2101. Тогда родилась не просто модель, а будущий символ эпохи



Косыгина. Машина задумывалась как рабочая лошадка для села, а в результате обрела народную любовь во всем мире за счет сочетания качеств внедорожника и удобства легкового автомобиля. В биографии этой модели немало серьезных спортивных достижений. Команда «Нивы» дважды брала серебро и один раз бронзу на ралли «Париж - Дакар». С 1981 по 1985 год автомобиль занимал призовые, в том числе первые, места на популярных международных ралли.

В 1980-1990-е годы «Нива» стала одним из главных экспортных хитов СССР, автомобиль продавали более чем в сотне стран от Европы до Африки. В наши дни классическая «Нива» переживает второе рождение в Китае. Там она превратилась

Все свое

АвтоВАЗ – завод полного цикла, который обеспечивает все производственные процессы, от выплавки металла до сборки готовых двигателей. Металлургическое производство ВАЗа много десятилетий поддерживает передовой статус, в его цехах было освоено более 1500 новых материалов, используемых в автомобилестроении. Производственные мощности позволяют выпускать порядка 120 тыс. т чугуна, более 35 тыс. т алюминиевого литья, около 100 тыс. т штампованных заготовок и более 1000 т металлокерамических заготовок в год.

На прессовом производстве из стального листа штампуют детали кузовов. Двигатели и коробки передач собирают на собственных линиях завода. На пластиковом производстве используют роботизированные линии для перемещения деталей, окраски и выдува форм.

В состав предприятия входят большой инженерный комплекс и испытательный центр, где автомобили тестируют в аэродинамической трубе, лабораториях электромагнитной совместимости, а также в климатической и акустической лабораториях. Каждую деталь испытывают на износостойкость.

На территории завода оборудована собственная гоночная трасса с параболическими поворотами. С ее помощью можно оценить автомобиль при нестандартных маневрах. Внешний облик новых моделей разрабатывают в дизайн-центре.

в объект кастомизации: машину украшают яркой аэрографией, меняют техническую начинку, улучшают салон. Некоторые мастерские специализируются исключительно на тюнинге «Нив». За все годы выпущено более 3 млн экземпляров ВАЗ-2121. Популярность этой машины по-прежнему остается высокой. Классическая модель продается под именем Niva Legend, а ее пятидверная модификация, бывшая «Шевроле Нива», теперь носит название Niva Travel.

В декабре 1984 года с конвейера сошел ВАЗ-2108 – первый переднеприводный автомобиль АвтоВАЗа. С этого момента все прежние модели с задним приводом перешли в разряд классики, а новая конструктивная схема положила начало современному этапу в развитии АвтоВАЗа. «Восьмерка» отвечала требованиям времени, объединив современный дизайн, лучшую управляемость и простоту обслуживания. Клинообразная форма кузова с большими углами наклона стекол определила еще одно народное прозвище модели – «зубило».

Для нового семейства автомобилей завод обновил производственную базу, закупил уникальное оборудование. В доработке ВАЗ-2108 в качестве консультантов участвовали инженеры компании Porsche. Они провели комплексную модернизацию двигателя, подвески и рулевого управления и дали в общей сложности более



400 рекомендаций. Экспортные версии «восьмерки», известной за рубежом как Lada Samara, оснащали креслами Recaro, кондиционером, электрическими стеклоподъемниками и легкосплавными колесными дисками. На внутренний рынок новую модель поставляли в более простой комплектации, зато первый советский хэтчбек был доступным по цене.

Век «восьмерки» оказался не слишком долгим – ее выпускали всего 20 лет, за это время с конвейера сошло около 900 тыс. экземпляров. Но она не только стала первопроходцем среди отечественных переднеприводных автомобилей, но и заложила конструктивную базу для следующих поколений Lada.

В 1980—1990-е годы «Нива» стала одним из главных экспортных хитов СССР, автомобиль продавали более чем в сотне стран от Европы до Африки



Салон легкового автомобиля Lada VAZ-2108



Сборка автомобиля Vesta на главном конвейере завода АвтоВАЗ

ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

Советская эпоха подходила к концу, к этому времени АвтоВАЗ вышел на мощность 740 тыс. автомобилей в год. Но, как и для многих российских предприятий, 1990-е стали серьезным испытанием для АвтоВАЗа. Вокруг завода развернулась ожесточенная борьба за контроль. Несмотря на сложную обстановку, предприятию удалось сохранить производство и в 1995 году вывести на рынок новую модель ВАЗ-2110. «Десятка» задумывалась как аналог некоторых зарубежных седанов более высокого класса, например, Audi 80. В последующие годы модельный ряд пополнился универсалом ВАЗ-2111 и хэтчбеком ВАЗ-2112.

В 2008 году на завод впервые пришел иностранный акционер: французский концерн Renault выкупил 25% акций. Однако уже в 2009 году разразился экономический кризис, и АвтоВАЗ оказался на грани банкротства. Тогда через Государственную корпорацию «Ростехнологии» заводу выделили 25 млрд руб., чтобы не допустить его остановки. В последующие годы при участии Renault были запущены такие модели, как Lada Largus, Granta и Kalina второго поколения.

АвтоВАЗ в наши дни

В декабре 2012-го АвтоВАЗ объявил о создании совместного предприятия Renault-Nissan с «Ростехнологиями» и представил стратегию развития до 2020 года, основанную на сочетании собственных и зарубежных платформ. В том же году появилась концепция нового фирменного стиля, который определил развитие дизайна вазовских автомобилей на годы вперед. Ключевым элементом стала X-графика, объединяющая фары, решетку радиатора и нижние воздухозаборники в узнаваемую композицию. Главная модель этого периода – Lada Vesta, занявшая к концу 2010-х второе место по продажам после Lada Granta.

К началу 2014 года совместному предприятию принадлежало уже 76,25% акций АвтоВАЗа. Такая расстановка сил сохранялась до 2022 года, когда на фоне внешнеполитических событий и последовавших санкций Renault покинула российский рынок. В мае 2022 года АвтоВАЗ был передан в управление государственному научному центру ФГУП «НАМИ».

ВРЕМЯ ОБНОВЛЕНИЙ

Пришло время взять курс на импортозамещение. В 2023 году АвтоВАЗ расширил мощности, выкупив у ФГУП «НАМИ» бывший завод Nissan в Санкт-Петербурге за символическую плату – один евро. Таким образом, доля бренда Lada на локальном рынке выросла с 27% в 2022 году до 35%. В 2024 году

производство увеличили на 40%, а продажи – на 30,2% по сравнению с предыдущим годом. Было выпущено 525 тыс. автомобилей, что стало рекордом за прошедшее десятилетие. На пике популярности оказались Granta, Vesta, обе «Нивы» – Legend и Travel. Эти же модели остались лидерами спроса по итогам 2025 года.

В 2024 году выпустили новые модели – Lada Aura и Lada Iskra. Aura создали на базе Vesta NG, автомобиль был ориентирован на комфорт статусных пассажиров: машину задумывали для служебных автопарков органов власти. В базе Iskra – адаптированная версия платформы Renault, для этой модели было создано более тысячи новых деталей и компонентов, таким образом локализация превысила 90%. Целевая аудитория Iskra – молодежь.

В 2025 году более чем вдвое выросли продажи Lada Largus, а Lada Iskra вошла в топ-10 самых продаваемых моделей Lada. Кроме того, АвтоВАЗ представил первый кроссовер собственной разработки – Lada Azimut. Над всеми процессами (от концепции и дизайна до проектирования, производства и настройки) российские специалисты трудились три года. На конвейерную линию новая модель встанет летом 2026 года, а в третьем квартале уже начнутся продажи. Запуск новинки приурочен к 60-летию завода.

Если в 2025 году АвтоВАЗ выпустил 324 558 автомобилей Lada, то в 2026 году количество

планируют увеличить до 400 тыс. Развивать существующий модельный ряд намерены путем внедрения новых опций. Значимое событие этого года – возобновление производства Lada Vesta Sport, которое было остановлено на четыре года из-за ухода Renault и последовавших за этим сложностей с комплектующими. В конструкции спортивной Vesta нового поколения появилось более 200 оригинальных деталей. От других моделей ее отличают форсированный двигатель, жесткая подвеска и более эффективная тормозная система. Интерьер и электронику тоже модернизировали.

В марте 2025 года АвтоВАЗ объявил о запуске бренда коммерческих автомобилей SKM, а ровно через год представил первенца – модель M7 в двух модификациях: цельнометаллический фургон и грузопассажирский минивэн. Еще одну премьеру АвтоВАЗ готовит к Петербургскому экономическому форуму в июне 2026 года. На мероприятии презентуют прототип пассажирского минивэна Lada B-Van.

Помимо выпуска автомобилей и развития производственных мощностей в ближайших планах завода – укрупнение дилерской сети, повышение уровня цифровизации бизнеса, развитие инфраструктуры вокруг предприятия, поддержка сотрудников и их семей.

В настоящее время АвтоВАЗ – полностью российская компания, цель которой – удерживать лидерство Lada на российском рынке за счет производства современных и качественных автомобилей.



Lada Iskra

АВТОВАЗ в цифрах

- > 31 млн автомобилей произведено с 1970 года
- > 300 км – общая длина конвейерных линий
- > 60 автомобилей в час – мощность одной сборочной линии Lada
- > 25% – доля АвтоВАЗа на российском рынке автомобилей в 2025 году
- > 31% – рост экспортных продаж автомобилей Lada в 2025 году
- > 530 млн руб. направлено на модернизацию производства в 2026 году

ЦОД- нужные, незаменимые, дорогие

Национальная экономика требует современной инфраструктурной основы, в том числе большого количества дата-центров. Важность центров обработки информации в нынешних условиях признают на всех уровнях, включая государственный. Однако в последнее время темпы развития сегмента замедляются. Почему – объясняем в этой статье.

Текст: Александр Маляревский

Д

Дата-центр, он же центр обработки данных (ЦОД), – сооружение, созданное для обеспечения стабильной работы большого количества размещенных в нем серверных систем. ЦОД бывают двух типов: частные, принадлежащие корпоративным заказчикам, которые используют их для собственных нужд, и коммерческие, созданные для предоставления площадей в аренду клиентам, которым нужно разместить свое оборудование. Принимаемая во внимание современный тренд на арендную экономику, востребованность коммерческих ЦОД растет опережающими темпами по очевидным причинам,

Раньше дата-центры строили с учетом потребления энергии в объеме 5–8 кВт на стойку. Сегодня стойка под ИИ-нагрузки требует в три–пять раз больше энергии



Shutterstock/FOTODOM, Pingingz

которые в данном случае усугублены высокой сложностью и, как следствие, стоимостью таких объектов.

Современные серверы потребляют большое количество энергии и, соответственно, рассеивают большое количество тепла. Обеспечение в ЦОД подачи актуальных мощностей и теплоотвода в нужных объемах – непростая инженерная задача, причем все системы должны быть стабилизированы. Возникновение проблем с энергопитанием или перегрев могут привести к нестабильной работе оборудования и, как следствие, сбоям и остановке бизнес-процессов, обслуживаемых данными серверами.

Размер дата-центра оценивают по количеству размещенных в нем стоек, в каждой из которых размещают несколько серверов (чаще всего до 42, но встречаются и другие варианты). Количество стоек в частных ЦОД можно оценить косвенно – в открытых источниках такая информация обычно отсутствует, являясь

Лидеры сегмента коммерческих дата-центров на российском рынке

Источник: CNews Analytics, 2026

№	Компания	Количество стоек в дата-центрах (на 31.12.2025)
1	«РТК-ЦОД» (ГК «Ростелеком»)	27 823
2	IXcellerate	10 329
3	«Атомдата» (Росатом)	6570
4	DataPro	6553
5	Selectel	3612

коммерческой или даже государственной тайной. Данные по коммерческим находятся в открытом доступе. Пятерка крупнейших игроков сегмента коммерческих стоек, по данным iKS-Consulting, контролирует свыше 64% всех стоек на рынке Российской Федерации.

Сегмент коммерческих дата-центров остается дефицитным. Экономике нужны новые центры обработки данных и новые стойки, однако с увеличением их количества возникают

Впечатляющие масштабы

Дата-центры потребляют и рассеивают в окружающее пространство много энергии. Крупные объекты такого типа формируют тепловые острова, на километры прогревая на несколько градусов окружающую среду. Например, в штате Юта сегодня строят кампус из нескольких ЦОД, расчетная потребляемая мощность которого достигает 9 ГВт, что примерно соответствует объему энергопотребления всего Нью-Йорка. Суточное энергопотребление этого кампуса сравнимо с энергией, которая высвобождается при взрыве 24 хиросимских атомных бомб. Однако при взрыве энергия высвобождается за доли секунды, а ЦОД выделяет ее равномерно в течение суток, так что воздействие на окружающую среду будет разным. Уже сейчас известно, что работающий кампус, по предварительным расчетам, поднимет среднесуточную температуру в округе на 1–3 °С днем и на 4–6 °С ночью. В России объекты подобных размеров пока не разворачивают по понятным экономическим причинам.

серьезные трудности. По оценке iKS-Consulting, количество новых стоек, введенных в 2025 году, оказалось более чем вдвое меньше, чем в позапрошлом, – 4600 против 10,9 тыс. Общее количество выросло лишь на 5,6%, достигнув 85,8 тыс. стоек. Основными причинами замедления роста рынка эксперты называют проблемы с инвестициями и высокую ключевую ставку.

Создание дата-центра – проект с высокой капиталоемкостью. В условиях, когда заемные средства дороги, мало кто может инвестировать в создание ЦОД. Возврат инвестиций может занимать до десяти лет, что делает их малопризывательными в текущих условиях. Однако инвестировать придется – и в создание новых дата-центров, и в реинжиниринг действующих объектов.

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ — НОВЫЕ ЗАТРАТЫ

Большинство российских дата-центров ориентировано на традиционные вычисления, которым требуется мощность 5–15 кВт на стойку. На это, в частности, указывает руководитель направления инженерных систем компании «Гигант – Компьютерные системы» Сергей Воронин. «ЦОД, изначально пригодные для ИИ-нагрузок, пока остаются единичными проектами. Однако этот баланс будет меняться», – добавляет он.

Нагрузка на стойку сегодня возрастает в несколько раз. Ранее дата-центры проектировали и строили с учетом потребления энергии в объеме 5–8 кВт на стойку. Сегодня стойка под ИИ-нагрузки требует в три-пять раз больше энергии – до 25 кВт. Вычисления за пределами ИИ также становятся более энергоемкими, хотя и отстают по требованиям от упомянутых 25 кВт. Даже в столичном регионе примерно 75–80% существующих площадок требует модернизации систем питания и охлаждения для размещения серверного оборудования, способного обслуживать вычисления нового поколения.

Для операторов ЦОД задача сведена к практически полной замене инфраструктуры внутри старого объекта (более 10–15 лет работы дата-центра). Заметим, что этот срок меньше, чем срок службы оборудования для дата-центров. «Наши источники бесперебойного питания (ИБП) предельно работают до 20 лет при должном уровне сервиса», – говорит менеджер по продукту компании «Сайбер Электро» Андрей Крюков.

Но при обновлении под замену пойдет практически вся силовая составляющая – даже электророзетки внутри стоек, не рассчитанные на такие мощности. Радикальное обновление нужно системам резервного питания (емкость аккумуляторов должна быть существенно увеличена), вентиляции и кондиционирования (чем больше энергии потребляет объект, тем больше он рассеивает тепла, которое нужно отводить).

Все это задачи завтрашнего, но не сегодняшнего дня. «Для большинства компаний полная перестройка не требуется: им достаточно выделить одну-две специализированные зоны (зоны высокой нагрузки) внутри существующего ЦОД, – считает руководитель ЦК инженерной инфраструктуры компании «Софтлайн Решения» (ГК Softline) Кирилл Сольев. – Если речь идет о создании полноценного ИИ-кластера, затраты на инженерную подготовку такой площадки могут быть сопоставимы со строительством нового объекта, так как инфраструктуру приходится буквально «наслаивать» поверх существующей».

Более того, новые и обновляемые дата-центры должны получать извне требуемую энергию, а это все чаще связано с проблемами.

ЭЛЕКТРИЧЕСТВО В ДЕФИЦИТЕ

Проблема высокого энергопотребления центров обработки данных глобальна, так что в ряде регионов мира ввод в строй таких объектов ограничивает нехватка электрических мощностей. В российских

условиях при достаточных запасах природных ресурсов для генерирующих мощностей (в том числе зеленых, гидроэлектростанций на крупных реках) с такой проблемой мало кто ожидал столкнуться, однако это произошло.

В столичном регионе мощностей для ЦОД уже не осталось: они либо заняты, либо зарезервированы на 2026–2028 годы под крупных участников рынка. Постройка новых электростанций – еще более капиталоемкий проект, чем создание ЦОД, поэтому в краткосрочной перспективе основным решением становится перенос площадок в регионы с профицитом энергии и повышение энергоэффективности существующих объектов. Региональная экспансия не отменяет проблему, но смягчает ее.

Общее энергопотребление российских дата-центров будет расти даже в имеющихся условиях. Только ИИ-нагрузка к концу пятилетки, по предварительным оценкам, потребует 2,5 ГВт, а сейчас сервисы искусственного интеллекта потребляют порядка 1 ГВт. Ближайшее «окно», в котором можно будет зарезервировать мощности под дата-центры, эксперты ожидают к 2030 году. А вычисления, связанные с обучением нейросетей и их инференса (нейровычисления, выполняемые в целях применения уже обученных моделей для решения практических задач), – лишь часть вычислительных нагрузок.



КИРИЛЛ СОЛЬЕВ,
руководитель ЦК инженерной
инфраструктуры компании
«Софтлайн Решения»
(ГК Softline)

«Перешивка классического ЦОД под задачи ИИ – это вызов, который требует не просто замены оборудования, а концептуального пересмотра архитектуры. Традиционные корпоративные залы рассчитаны на мощности 5–10 кВт на стойку. Решения для обучения тяжелых нейросетей (на базе современных GPU) потребляют от 40–50 до 100+ кВт на один шкаф. Основные сложности и затраты возникают в двух точках – охлаждение и электроснабжение. Традиционное воздушное охлаждение перестает быть эффективным при нагрузках выше 30 кВт – приходится внедрять системы прямого жидкостного охлаждения (LCP), или «жидкость на чип». Это тянет за собой перекладку трубопроводов, установку новых теплообменников и усиление перекрытий, так как ИИ-стойки значительно тяжелее. С точки зрения энергетики такая концепция мощности требует перерасчета всей топологии ГРЩ и систем бесперебойного питания».

ДАТА-ЦЕНТРАМ — КАБЕЛЬНЫЕ СЕТИ

Для эффективного функционирования инфраструктуры нужны современные кабельные сети: силовые, способные подать нужные мощности для работы дата-центров, и телекоммуникационные, обеспечивающие обмен данными между ЦОД и организациями-потребителями. Дополнительные линии электропередач, способные доставить эту энергию до новых российских ЦОД, могут появиться





ИЛЬЯ ХАЛА,
генеральный директор
сети дата-центров 3data

«Дата-центр нельзя считать полностью шаблонным объектом. Каждую площадку адаптируют под конкретные условия, например, под особенности локации и возможности подведения электроэнергии. Кроме того, технологии и инженерные системы постоянно развиваются. Мы внимательно следим за отраслевыми изменениями и внедряем современные решения в новые ЦОД. На действующих объектах регулярно проводим модернизацию инженерной инфраструктуры, что позволяет повышать энергоэффективность, надежность и общий уровень технологичности».

на два-три года позднее ввода новых генерирующих мощностей.

С телекоммуникационными сетями ситуация в техническом плане проблем не создает. Основная таких решений – оптические кабели. Радиоканалы (в том числе спутниковые) обеспечивают меньшую пропускную способность, поэтому их используют редко – в качестве резервных, а также для связи с системами, расположенными в труднодоступных регионах. В настоящее время оптоволокно в Российскую Федерацию импортируют из Китая, но его «упаковку» в кабели, которые представляют собой высокотехнологичную продукцию, выполняют на российских предприятиях.

Индустрии нужны кабели разных типов, причем различия не только в пропускной способности, но и в дополнительных возможностях, обусловленных областью применения. Так, в помещениях нужны одни кабели, для применения в кабельной канализации – другие, в воздушных переходах – третьи (причем могут быть как подвесные, так и самонесущие).

Профильное производство кабелей активно развивают российские компании. Этой весной компания «Инкаб» из Перми запустила первую очередь производства подводного кабеля, работающего на глубине до 4000 м. «Создаваемое производство закрывает критическую инфраструктурную потребность для освоения Арктики и Дальнего Востока, а также обеспечивает технологический суверенитет в критически важном сегменте инфраструктуры связи», – отмечает генеральный директор компании «Инкаб» Александр Смильгевич. Инвестиции в проект составили 1 млрд руб., в финансировании принял участие Федеральный фонд развития промышленности.

ЦОД И БЕЗОПАСНОСТЬ

Дата-центры являются объектами, стабильная работа которых важна для операционной деятельности бизнесов, производств, объектов КИИ, госструктур. «ЦОД – место, где сосредоточены критические ИТ-системы заказчиков», – подчеркивает менеджер по развитию направления

«Сетевая безопасность» компании UserGate Кирилл Прямов. По этой причине дата-центры находятся под пристальным вниманием киберпреступников.

Современный ЦОД – это не просто помещение с усиленным климат-контролем и расширенным пулом ИБП, работающими на поддержание бесперебойного функционирования серверных систем, а специализированное умное здание. Дата-центр объединяет множество инженерных подсистем. Разумеется, это умные системы с возможностью дистанционного администрирования и, как следствие, потенциально уязвимые для взлома. Нарушение штатного функционирования служебной ИТ-составляющей дата-центра или перехват ее управления могут стать причинами нештатной ситуации, которая способна привести к масштабным проблемам у корпоративных заказчиков.

В современных условиях дата-центрам нужно обеспечивать комплексную безопасность. «С точки зрения информационной безопасности необходимо обеспечить надежную защиту от всех видов компьютерных атак, внедрение принципа zero trust во всех сегментах сети, импортозамещение средств защиты и оборудования, реализовать другие меры обеспечения безопасности в соответствии с нормативно-правовой базой», – говорит руководитель компании InfoWatch Михаил Смирнов. – Физическая безопасность в современной ситуации – это не только защита от техногенных катастроф, охрана ЦОД и линий связи, но и обеспечение антитеррористической безопасности».

СТАВКА НА РЕГИОНЫ

Для выхода из ситуации, когда дата-центры нужны, но денег на них не хватает, не существует единого эффективного решения. Здесь требуется комбинация подходов: консолидированные действия государства и бизнеса, операторов центров обработки данных, инженерных компаний и корпоративных заказчиков.



СЕРГЕЙ ВОРОНИН,
руководитель направления
инженерных систем
компании «Гигант –
Компьютерные системы»

«Инженерную инфраструктуру ЦОД проектируют на длительную эксплуатацию, как правило, 10–15 лет. Однако уже через 10–12 лет она начинает морально и физически устаревать, что требует либо глубокой модернизации, либо полной замены отдельных систем. ИТ-оборудование, напротив, обновляется существенно чаще – в среднем раз в три–пять лет. Таким образом, в рамках одного жизненного цикла инженерной инфраструктуры происходит несколько итераций обновления вычислительных мощностей».

В существующих экономических условиях последние все чаще пытаются выносить дата-центры в регионы. Однако дешевая энергия доступна лишь в Сибири, а основные потребители вычислительных ресурсов сосредоточены в столице. Многие рассчитывают найти в регионах более низкие цены на помещения и рабочую силу, но эти надежды не всегда оправдываются.

Возможно, в регионах проще отыскать помещения для размещения дата-центров, но это не основная статья расходов при создании таких объектов. Основные затраты в данном случае – закупка тяжелого оборудования для систем электроснабжения и кондиционирования. «В некоторых случаях ИТ-оборудование и программное обеспечение могут стоить в десять раз дороже строительства самого ЦОД», – отмечает руководитель ЦК инженерной инфраструктуры компании «Софтлайн Решения» Кирилл Сольев. Кроме того, в регионах в дефиците специалисты по обслуживанию таких объектов. И, наконец, по мере развития самих регионов (цифровизация производств, рост цифровой зрелости госуправления) развитие дата-центров становится все более востребованным для нужд локальных заказчиков, а не только для задач столичных компаний.



Заметим, что ситуация в российском сегменте дата-центров принципиально не отличается от глобальной. Проблемы с дефицитом энергии и помещений схожи во многих крупных экономиках. При этом в российском контексте отсутствует критика со стороны зеленых активистов, протестующих против ЦОД из-за высокого энергопотребления, и других структур гражданского общества, включая, например, муниципальных депутатов, избиратели которых считают, что появление дата-центров приведет к повышению цен на электричество.

МОДУЛЬНЫЙ ПОДХОД

Зачастую крупный дата-центр, емкость которого в российских условиях составляет сотни стоек, в регионе оказывается избыточным для решения задач локальных заказчиков. В этом случае возводят мини-ЦОД. Для таких задач созданы быстровозводимые конструкции с предустановленной инфраструктурой высокой степени готовности.

Использование модульных решений (их делают как китайские, так и российские компании) позволяет быстро

разворачивать мини-ЦОД, а при необходимости масштабировать объекты, добавляя к ним дополнительные модули и увеличивая доступное количество стоек. Для модульных ЦОД (МЦОД) характерна высокая степень унификации. «В этом сегменте производители предлагают решения с высокой заводской готовностью, основанные на тиражируемых архитектурах и накопленных инженерных практиках. Такой подход позволяет существенно сократить сроки развертывания инфраструктуры и упростить масштабирование», – отмечает Сергей Воронин.

Ключевое преимущество модульного подхода – сокращение сроков запуска дата-центра. Заказчик сможет начать эксплуатацию вычислительных мощностей сразу после готовности первого модуля, не дожидаясь завершения строительства всего объекта. Также важна возможность поэтапного расширения МЦОД по мере развития бизнеса заказчика, причем без возникновения рисков простоя площадки. Сокращение сроков реализации позволяет избежать и других рисков, например, подорожания или снятия оборудования с производства в процессе проектирования.

Однако не стоит противопоставлять МЦОД традиционным дата-центрам: крупные корпоративные заказчики одновременно используют для своих задач и те, и другие. «Если несколько лет назад лишь 20% запросов заказчиков приходилось на модульные решения, то теперь 80% из них касается сразу и традиционных, и модульных центров», – отмечает вице-президент по корпоративному бизнесу «МТС» Олег Алдошин.

Объем российского рынка ЦОД, по оценке компании «МТС», в 2025 году составил 100 млрд руб. Модульные ЦОД занимают 10% общего объема рынка, при этом их сегмент ежегодно растет на 20%. Главными драйверами роста являются увеличение спроса

на генеративный ИИ, аналитику и цифровые сервисы и дефицит готовых стоек и качественных комплектующих.

БАЛАНС КАК ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

В этом году в корпоративном восприятии центров обработки данных наступил значимый перелом, нашедший отражение в языке: серверные в офисах и на предприятиях стали называть маленькими ЦОД. Эта динамика важна для понимания происходящего в современном ИТ.

Объемы вычислений, необходимых современной экономике, растут, как и требования к ним. Помимо высокой производительности нужны надежность, экономическая эффективность, защищенность от различных рисков. Обеспечить все это прямым наращиванием вычислительных мощностей уже невозможно в прежней парадигме – глобальное ИТ не в состоянии угнаться за ростом спроса на компоненты и готовые решения, да и цена «лобовых» решений оказывается неприемлемо высока.

В крупные дата-центры уходят тяжелые вычисления: высоконагруженные, суперкомпьютерные, ИИ-нагрузки. Однако традиционные ЦОД – важная, но не единственная составляющая ИТ, нужная для современной инфраструктуры обработки данных. Значительная часть вычислений, в том числе и бизнес-критичных, которые не требуют столь значительных мощностей, остается на периферии сети, в непосредственной близости от места создания первичных сырых данных. Периферийные вычисления (их еще называют граничными, или EDGE) выполняют компьютеры и смартфоны, встроенная «начинка» различных умных устройств (например, в комплексах СКУД) и периферийные серверы, которые размещают в маленьких ЦОД. На периферию сети частично перемещают вычислительные

ресурсы из ядра (центральных дата-центров) для решения ряда задач – от первичной обработки данных до немедленного использования результатов вычислений «по месту». Помимо прочего использование EDGE повышает конфиденциальность и снижает зависимость от стабильности работы каналов связи. По данным IDC, глобальные расходы на граничные вычисления к 2029 году вырастут с \$265 млрд (показатель 2025 года) до \$450 млрд, что произойдет во многом благодаря бурному развитию «граничного» ИИ, который ускоряет трансформацию предприятий и открывает новые возможности для поставщиков услуг.

В результате в ИТ-инфраструктуре приходится создавать сложные распределенные системы для работы с данными – одни обрабатывать на месте, другие передавать в ЦОД для обработки, хранения и переиспользования. Распределение мощностей и правильная балансировка нагрузок – процесс сложный, но необходимый. Корректная балансировка позволяет как оптимизировать нагрузки, так и уменьшать время реакции ИТ на происходящее в физической инфраструктуре, а также разгружать телекоммуникационные каналы.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Дата-центры – основа цифровой экономики, их временный дефицит создает операционные и стратегические риски, но он не фатален.

В современных условиях игрокам рынка и корпоративным заказчикам приходится проявлять гибкость и креативность. Нет средств для создания гиперскейлеров – строим контейнерные ЦОД, существуют проблемы с размещением в европейской части – выносим объекты к Уралу, есть дефицит электричества – повышаем энергоэффективность. Так или иначе рабочие решения уже находятся и тиражируются в проектах. Альтернативы нет – и это как раз стимул, а не приговор.

Ключевое преимущество модульного подхода — сокращение сроков запуска дата-центра. Заказчик сможет начать эксплуатацию вычислительных мощностей сразу после готовности первого модуля, не дожидаясь завершения строительства всего объекта



Стать своими



Программа лояльности – обязательный элемент формирования долгосрочных отношений с клиентами для малого и крупного бизнеса. Однако не все механики являются удачными и работают на увеличение выручки. Разбираемся, какие элементы могут стать залогом успеха.

Текст: Алина Станько

По данным международного исследования Customer Loyalty Index 2025 от SAP Emarsys, впервые за последние пять лет доля клиентов с истинной лояльностью (непоколебимой преданностью бренду) упала на 5%. Изменилось и качество лояльности: она стала поверхностной и требующей постоянного подтверждения. Для формирования долгосрочных связей брендам приходится снова и снова заслуживать хорошее отношение в микро-взаимодействии с клиентом.

В России первые программы лояльности появились в конце 1990 – начале 2000-х годов в формате скидочных карт. Эту механику широко использовали в розничной торговле. Нравилась она и потребителям. Однако у самого бизнеса вызвала множество нареканий: скидки резали маржу, приучали клиентов покупать дешевле, но не формировали ценности взаимодействия с брендами.

«Сегодня рынок программ лояльности трансформируется,

так как покупатели стали сдержаннее в тратах, внимательно сравнивают предложения в поисках наибольшей выгоды», – считает коммерческий директор компании RetailCRM Андрей Юкин. По словам эксперта, сегодня в B2C-сегменте лучше всего работают персонализированные механики: кешбэк, подписки, закрытые привилегии и предложения, которые соответствуют поведению клиента. В секторе B2B лояльность формирует в первую очередь качество сервиса: индивидуальные условия, поддержка, отсрочка платежа, обучение и долгосрочное партнерство.

СНАЧАЛА АНАЛИТИКА

Чтобы запустить эффективную программу лояльности, бизнесу необходимо проделывать серьезную аналитическую работу. Следует изучить потребности клиента, его поведенческие характеристики, привычки. Для этого нужно провести опросы, фокус-группы, выгрузить данные

В B2C-сегменте лучше всего работают персонализированные механики: кешбэк, подписки, закрытые привилегии и предложения, которые соответствуют поведению клиента





Механика должна быть простой и понятной клиенту, не вынуждать его тратить большие деньги на вход в программу лояльности или увеличивать частоту покупок

из CRM-системы и веб-аналитики, проанализировать стратегию конкурентов.

По результатам исследования необходимо сегментировать аудиторию с точки зрения разных характеристик: демографических, социальных, поведенческих. Это поможет в дальнейшем делать клиентам персонализированные предложения.

Например, сеть магазинов одежды 12storeez при запуске программы лояльности смогла идентифицировать 89% чеков в офлайне, так как в них присутствовал номер телефона покупателя. Таким образом компания смогла делать покупателям торговых точек персонализированные предложения на основе их интересов и с учетом приверженности к определенным категориям одежды, фасонам, цветам и размерам.

После того как аудитория сегментирована, стоит понять, что даст клиентам эта программа, какую модель потребления она поменяет и что в результате получит бизнес. Например, компании

необходимы повторные заказы, рост среднего чека, покупка товаров в дополнительных категориях или удержание клиентов. Для каждой из выбранных целей устанавливают KPI: доля заказов с участием программы, прирост выручки от участников, частота покупок, LTV (Lifetime Value – пожизненная ценность клиента, сумма дохода, которую бизнес получает от клиента за все время взаимодействия с ним), окупаемость программы за определенный период.

Также необходимо просчитать, как новая модель поведения скажется на марже и Retention Rate (доля пользователей, которые продолжают пользоваться продуктом после первого взаимодействия с ним).

СИЛА В ПРОСТОТЕ

Следующий шаг – подробная разработка механики. Она должна быть простой и понятной клиенту, не вынуждать его тратить большие деньги на вход в программу лояльности или увеличивать частоту покупок. Идеальный вариант – несколько шагов и набор привилегий, который получит пользователь за каждое действие. Также необходимо заранее продумать, какие действия следует вознаграждать, какие товары и услуги будут участвовать в программе, как и в какие сроки можно использовать бонусы, будет ли статусная иерархия – уровни с повышенным кешбэком.

Например, сеть «Додо Пицца» начисляет клиентам додокоины – внутреннюю валюту в приложении. Покупатель получает додокоины



ДМИТРИЙ ЧЕРНЫЙ,
главный врач и управляющий партнер
клиники эстетической медицины и цифровой
стоматологии Medall

«Для нашего клиента цикл принятия решения о лечении может быть долгим (от недели до нескольких месяцев в случае имплантации), повторные визиты обязательны (ортодонтия лечится годами), а цена ошибки высока – и в деньгах, и в здоровье. Поэтому программа лояльности должна решать задачу удержания клиентов и повышения их доверия.

Раньше мы использовали классические бонусы: 3% кешбэка от чека на внутренний счет. Схема работала, но имела два жирных минуса: баллами пользовались только 27% накопивших, плюс программа никак не стимулировала повторные визиты по графику (осмотры, гигиену). В 2025 году мы запустили трехуровневую программу «Свой человек», сделав упор на нефинансовые механики и удержание через профилактику.

Базовый уровень присваиваем любому пациенту после первичной консультации: ему предоставляют 10%-ную скидку на профессиональную гигиену (раз в год) и бесплатный контрольный осмотр через шесть месяцев (раньше он стоил 1500 руб.). Активный уровень мы предоставляем пациенту, который потратил на лечение от 50 тыс. руб. или привел друга. Ему доступны приоритетная запись (вместо «через три дня» – на следующий день), накопительный кешбэк 2% на услуги плюс отдельная линия в мессенджере с главным врачом. Семейный уровень доступен пациенту, который привел двух и более членов семьи или его совокупные траты составили от 200 тыс. руб. Это дает фиксированный кешбэк в размере 5% на счет, бесплатную диагностику раз в год (КЛКТ + 3D-скан) и персонального консультанта.

Спустя 12 месяцев после внедрения трехуровневой программы мы получили потрясающие результаты. Повторные визиты по графику выросли с 34 до 61%. Доля пациентов, которые привели друга, увеличилась с 9 до 24% (по реферальной программе). Средний чек при повторном визите у «активных» и «семейных» оказался на 18% выше,

чем у «базовых». При этом прямые затраты на программу (скидки, бонусы) не превышают 5% выручки – они окупаются за счет роста LTV (Lifetime Value – пожизненная ценность клиента).

Безусловно, не все шло гладко: в самом начале мы усложнили стартовую механику. В первый месяц участники разных уровней получали баллы за разные действия: визит, отзыв, день рождения, подписку в соцсетях. Пациенты путались, администраторы тратили по десять минут на объяснение. В итоге мы оставили только три понятных триггера: сумма трат, приведенный друг, повторная гигиена. Также сначала мы не давали скидку на гигиену – только бонусы. Люди копили годами. Но мы ввели прямую скидку в размере 10%, и гигиену стали проходить на 40% чаще.

Сегодня привлечение нового пациента с помощью рекламы на рынке Санкт-Петербурга стоит 5000–7000 руб., удержать старого в пять–семь раз дешевле. Главное, чтобы программа не резала доход. Наша механика с бесплатным осмотром через шесть месяцев окупается: во время него у 40% пациентов обнаруживают кариес, и они соглашаются на замену пломбы. Скидка на гигиену – это не потеря денег, а вход в профилактический цикл. Выгоднее получать 90% цены гигиены, чем 0% отсутствия визита.

На мой взгляд, эффективная программа лояльности начинается с анализа данных. Без него мы продолжали бы кормить баллами тех, кто и так не вернулся. Во-вторых, необходима простота: максимум три уровня, два–три понятных действия для следующего перехода. В-третьих, не стоит делать акцент только на финансах. Бесплатный осмотр, приоритетную запись, быстрый ответ врача в мессенджере люди ценят выше, чем скидку 3%.

Также я рекомендую измерять LTV. Программа лояльности должна увеличивать пожизненную ценность клиента. Посчитайте LTV до и через 6–12 месяцев после запуска. Если она не выросла – меняйте механику!»



РУСЛАН ГАФАРОВ,
основатель компании
«РусГостСтрой»

«В нашей отрасли клиенты не делают капитальный ремонт каждые полгода, поэтому накопительные баллы, кешбэки и дисконтные карты здесь просто не работают. Единственная валюта лояльности – это доверие, которое конвертируется только в рекомендации. Но ждать, что клиент сам начнет вас советовать, – это надеяться на случайность. Поэтому мы превратили рекомендацию в отлаженную систему.

Все начинается с базовой услуги: если ремонт прошел без нервов и сюрпризов, клиент порекомендует вас знакомым. Если нет – расскажет о негативном опыте десяти друзьям. Но в современных условиях качественно – это не только ровные стены и уложенный ламинат. Это полная прозрачность процесса. Мы отказались от идеи продавать готовый результат вслепую и запустили «Журнал объекта». Это подробная инженерная карта с фотографиями скрытых работ: где именно прошла электрика, как разведены трубы, материалы каких марок использовали на каждом этапе. В том же файле – гарантийный лист, контакты прораба, менеджера и сервисной службы. Клиент может показать журнал друзьям, которые тоже планируют ремонт, и фактически сам становится нашим рекламным носителем.

Чтобы рекомендация происходила легко, мы убираем все бытовые препятствия. Например, на электрощите размещаем стикер с QR-кодом. При наведении открываются схема подключения автоматов, фото расположения выключателей и прямая кнопка связи с нами. Если через год что-то пошло не так, клиент не ищет договор в папках и не гуглит, кто делал ремонт, – он сканирует код и решает вопрос за минуту. Это не просто сервис – это постоянный, ненавязчивый триггер доверия, который работает годами.

К связке «Журнал объекта» и QR-код мы добавили еще несколько инструментов, которые превращают разового заказчика в долгосрочного адвоката бренда.

Первый – «Годовой чекап». Через 12 месяцев после сдачи объекта наш инженер бесплатно выезжает на диагностику: проверяет состояние всех систем и фурнитуры, работу вентиляции и наличие протечек. Мы не продаем это как услугу, а включаем в стандарт сдачи. Клиент чувствует заботу, а мы получаем живой контакт.

Второй – партнерская экосистема. Вместо скидок на сам ремонт мы даем клиентам персональные условия у проверенных поставщиков – мебели, техники, клининга, страхования инженерных систем. Это лояльность с нулевой стоимостью для нас, но высокой ценностью для заказчика.

Третий – реферальная механика, смещенная с денег на пользу. Мы убрали выплаты за приведенного друга, теперь бонус идет на улучшение условий по ремонту объекта: «Приведи друга – получи расширенную гарантию на сантехнику». Конверсия выросла, а стоимость привлечения клиента (CAC) упала на почти 40%.

В нашей программе лояльности мы стимулируем не повторную покупку, а распространение экспертизы. Ремонт – услуга с длинным циклом и высокой эмоциональной нагрузкой. Люди платят не за квадратные метры плитки, а за отсутствие головной боли. Если вы делаете процесс предсказуемым, документированным и удобным для шеринга, рекомендации становятся естественным побочным продуктом. Ошибка, которую мы допустили на старте, – попытка копировать ритейл. Мы пробовали начислять баллы за отзывы и денежные бонусы за друзей. Это давало краткосрочный всплеск, но размывало восприятие бренда. Как только мы заменили выгоду в кошельке на выгоду в уверенности, экономика лояльности выровнялась. Когда клиенту не нужно объяснять, почему ремонт стоит таких денег, так как он его показал друзьям, это означает, что программа лояльности работает».



за каждый заказ или участие в акциях и играх. Потратить валюту можно только при заказе блюд в мобильном приложении ресторана. Так компания мотивирует клиентов скачивать приложение и получает возможность собрать больше данных о покупателях.

Не стоит допускать перекоса программы в сторону интересов бизнеса без учета потребностей и привычек клиентов. Например, быстрое сгорание бонусов или баллов может разочаровать покупателя, и он перестанет пользоваться товарами и услугами бренда. «Цель программы лояльности – удержать клиента, чтобы он чувствовал себя комфортно, испытывал положительные эмоции, обращаясь в компанию. Нужно, чтобы у него возникало желание рассказать об этом в своем окружении», – считает основатель компании NordBox Никита Прохоренко.

Важный нюанс в любой программе лояльности – автоматизация и оцифровка результатов, которые помогут мониторить изменение бизнес-показателей, корректировать ошибки и масштабировать программу. Для этого необходим готовый модуль

платежного или банковского сервиса, SaaS-платформа лояльности, интегрированная с CRM, кассой, платежным решением, сайтом и мобильным приложением. Технологическая часть включает также функции хранения и расчета балансов, правила начисления и списания, аналитику по транзакциям и эффективности программы.

По словам директора по маркетингу компании Probalance (производитель кормов для кошек и собак) Оксаны Кугуковой, программа лояльности должна быть динамичной – ее следует корректировать с учетом меняющихся требований рынка. «В зообизнесе для клиентов, покупающих онлайн, последние годы стала важна не просто доставка еды (корм для кошек и собак – это тоже еда, только для четвероногих членов семьи), а быстрая доставка с возможностью выбора, куда привезти (ПВЗ, курьер). Помимо доставки есть еще ряд базовых требований: возможность разных видов оплаты, ассортимент – и все это в одном месте. Если их не получается выполнить, то, скорее всего, в перспективе программа лояльности клиентов не удержит», – отмечает она.

Быстрое сгорание бонусов или баллов может разочаровать покупателя, и он перестанет пользоваться товарами и услугами бренда



ПОДВОДИМ ИТОГИ

Программу лояльности следует продвигать системно, как любой продукт. Необходимо разместить информацию на всех точках контакта с клиентом: на сайте, в приложении, на чеках, через почтовую рассылку, SMS, пуш-уведомления, соцсети и т.д. Периодически стоит использовать стимулирующие коммуникации: напоминания о сгорающих баллах, персональные подборки товаров, сообщения о запуске кампаний, завязанных на бонусах.

Так, например, в магазине Sela бонусы за покупки сгорают через год, а подаренные на день рождения клиента – через 37 дней.

В сети магазинов брендовой обуви SneakerBox письмо – напоминание о сгорании бонусов получают неактивные подписчики рассылки, которые не открывали письма более 90 дней. Например, в мае 2025 года компания запустила акцию для всех, кто сделал две покупки за все время с момента запуска программы лояльности. Им начислили 3000 дополнительных бонусов с ограниченным сроком действия: бонусы

сгорали через две недели. 54,5 тыс. неактивных клиентов узнали о начислении из автоматических рассылок, из пуш-уведомлений в приложении «Кошелек» либо от продавцов в офлайн-магазинах. В общей сложности акция помогла компании заработать 3 млн руб.

Все описанные механики работают с аудиторией, которая так или иначе вовлечена: открывает письма, реагирует на бонусы. По словам руководителя группы бренд-маркетинга SneakerBox Кирилла Колчинского, с рассылками компания работает аккуратно: массовая бомбардировка письмами и низкий процент их открытий приведут к тому, что такие послания отметят как спам, а это ведет к потере клиентов.

По словам экспертов, в ритейле и онлайн-торговле будут хорошо работать многоуровневые программы с повышенным кешбэком для активных покупателей. В B2B-сегменте эффективны бонусы за объем закупок, пролонгацию контрактов и переход на более дорогие тарифы.

Логика многоуровневых программ, учитывающих клиентский опыт, основана на тезисе: кто много тратит, тот получает больше полезных привилегий. Еще одна привлекательная модель – объединение программ лояльности в одну экосистему. Например, Amazon в США собирает в одной подписке доставку, развлечения, экономию и повседневную полезность. Схожий подход используют «Яндекс Плюс» и программы лояльности банков, внутри которых можно собирать бонусы или кешбэки и тратить их в разных компаниях.

Периодически
стоит использовать
стимулирующие
коммуникации:
напоминания
о сгорающих
баллах, персональные
подборки товаров,
сообщения о запуске
кампаний, завязанных
на бонусах



НАТАЛЬЯ ПОПЕЛЫШКО,
руководитель диджитал-направления
компании Mantera Group

«Мы работаем в индустрии гостеприимства – а это одна из самых чувствительных сфер в области клиентского опыта. Современный гость ожидает не просто сервис, а персональное отношение. При этом он взаимодействует с брендом через множество каналов: бронирование, посещение разных объектов, сервисы в разных бизнес-единицах. Главный вызов здесь – собрать портрет гостя в единую картину, понять, что это один и тот же человек, и обеспечить ему целостный, персонализированный опыт на всех этапах взаимодействия с компанией.

Ранее мы точно развивали программы лояльности: каждая бизнес-единица (горные курорты, парк развлечений, игровая зона, туроператор) запускала свои инициативы. Самая сильная программа существовала в курортном направлении, но для группы компаний этого было недостаточно. Мы увидели необходимость создать единую программу лояльности, которая объединит весь клиентский опыт, позволит работать с общей базой данных, развивать персональный подход и в целом выведет взаимодействие с гостем на новый уровень.

В основе нашей программы – классическая бонусная механика: гость накапливает баллы и может использовать их в разных бизнес-единицах группы. Но ключевая ценность не в самих баллах, а в бесшовном опыте. Допустим, гость отдыхает в отеле у моря (например, в «Сочи Парк Отеле»), копит баллы, а затем использует их в ресторане на курорте «Красная Поляна» или при покупке билетов на мероприятия. Таким образом, мы формируем единую экосистему, внутри которой клиенту удобно и выгодно оставаться. Для бизнеса это означает рост повторных визитов, развитие кросс-продаж и более глубокое понимание клиента.

Ошибки – это часть процесса, особенно когда ты делаешь продукт, у которого нет прямых аналогов внутри компании. Многие вещи невозможно предусмотреть заранее – они проявляются уже в процессе работы. Самое важное, что мы поняли: ключ к успеху – это постоянная коммуникация с командой на местах. Именно сотрудники, которые ежедневно взаимодействуют с гостями, первыми видят слабые места. Поэтому мы выстроили систему сбора обратной связи и делаем большой акцент на обучении персонала. И важный практический совет: юридические и бухгалтерские вопросы нужно максимально проработать еще на старте. Это экономит ресурсы в будущем.

Сегодня программы лояльности как никогда актуальны. В условиях усиливающейся конкуренции и снижения спроса бизнесу становится критически важно удерживать существующих клиентов. Программа лояльности – это инструмент, который позволяет «закрыть» гостя внутри экосистемы и стимулировать его возвращаться снова и снова. Чтобы программа лояльности работала в плюс, а не съедала маржу, нужно тщательно считать экономику, инвестировать в аналитику, привлекать сильных специалистов. Экономия на экспертизе в данном случае, как правило, обходится дороже.

Компаниям, которые только задумываются о запуске программы лояльности, я посоветовала бы начать не с механики, а с команды. Программа лояльности – это сложный кросс-функциональный продукт, который требует сильной экспертизы и вовлеченности. Важно собрать команду, которой можно доверять, и создать для нее условия: ресурсы, доступ к данным, поддержку со стороны бизнеса. И уже на этой базе выстраивать саму программу – как стратегический инструмент, а не просто маркетинговую активность».

Юрий Алексеевич Гагарин 1934—1968

Советский летчик-космонавт,
первый человек в мировой истории,
совершивший полет в космос.
Герой Советского Союза.



«Когда-то еще в детстве прочитал слова
В.П. Чкалова: «Если быть, то быть первым».
Вот я и стараюсь им быть и буду до конца»

Хорошо работается, когда любишь
свою профессию, с увлечением
занимаешься ею

Жизнь показывает, что и космос будут
осваивать не какие-нибудь супермены,
а самые простые люди

Настоящего человека характеризуют четыре
качества: горячее сердце, холодный ум,
сильные руки и чистая совесть

Быть первым в космосе,
вступить один на один в небывалый
поединок с природой – можно
ли мечтать о большем?

Главная сила в человеке — это сила духа

Это не моя личная слава. Разве я бы мог проникнуть
в космос, будучи одиночкой? Это слава нашего народа

Облетев Землю в корабле-спутнике, я увидел,
как прекрасна наша планета. Люди, будем хранить
и приумножать эту красоту, а не разрушать ее!

