ISSN 1819 267X
25002

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ

#7 (78) 2025

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

ПМЭФ-2025 с. 3

ИГРА ПО НАШИМ ПРАВИЛАМ:
ВСЕОБЩЕЙ РЕПАТРИАЦИИ НЕ БУДЕТ

В ФОКУСЕ с. 40
КРИПТОРЕГУЛИРОВАНИЕ

«СУБПРОДУКТЫ» ИЛИ ПРОРЫВ БЛОКАДЫ:
КАК КРИПТОВАЛЮТЫ ПРОБИВАЮТСЯ В ЛЕГАЛЬНОЕ ПОЛЕ РФ

АЛЕКСЕЙ СЕРГИЕНКО
Арт-бизнесмен, художник

МОИ ПРОЕКТЫ ПРИНОСЯТ МИНИМУМ 1000% ГОДОВЫХ
с.30

БИЗНЕС ЖУРНАЛ УРАЛ с. 74

с. 12 РУССКИЙ СОФТ НА ЭКСПОРТ:
В ЧЕМ МЫ ЛУЧШЕ?

с. 22 «ПАУЧЬЯ СЕТЬ», ДРОБОВИК И ИИ:
ОБЗОР СВЕРХНОВЫХ РОССИЙСКИХ БПЛА

ДЕНЕГ НЕТ, НО МЕТРО БУДЕТ:
КАК ВЛАСТИ СОБИРАЮТСЯ РЕШИТЬ БОЛЬШУЮ ПРОБЛЕМУ ЕКАТЕРИНБУРГА

CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе

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

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

EASTUNION Business Aviation

Beechcraft | Cessna

TEXTRON AVIATION

AUTHORIZED SALES REPRESENTATIVE

ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ

+7 (495) 269-02-10

reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+

КОРОТКО ПО СУТИ

РЕДАКЦИЯ-ДАЙДЖЕСТ

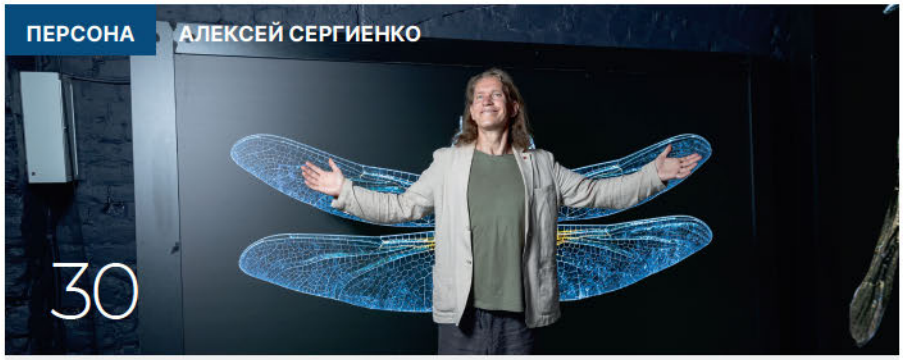
ИГРА ПО НАШИМ ПРАВИЛАМ

3 Петербургский международный экономический форум не тот, что прежде. По сути и задачам вроде бы все то же, но акценты сместились, и обозначить их ключевые фигуры правительства решили сразу же — на одной из первых сессий. Ее посвятили вопросам взаимодействия с иностранными инвесторами, по ее итогу все еще раз убедились: играть теперь будем по нашим правилам, потому российскому бизнесу бояться всеобщей и репатриации зарубежных компаний не стоит. Казалось бы, тема не новая, но по-прежнему болезненная для российского бизнеса. Но чего же ему бояться, если позади «холодный душ» санкций и мобилизация без права на ошибку? Вопрос не про страх перед будущим. Речь про протекционизм ради будущего и технологического суверенитета, а он требует иной политики в привлечении иностранных компаний. Чем ответит правительство, и на что рассчитывает крупный бизнес, читайте в репортаже с полей ПМЭФ-2025.

ЧЕМ МЫ ЛУЧШЕ: РОССИЙСКИЕ ИТ-РАЗРАБОТЧИКИ ИЩУТ ЭКСПОРТНЫЕ НИШИ

12 Первая волна страхов, связанных с возвратом иностранных компаний, настигла российский бизнес еще в начале года, когда мир задышал оптимизмом в надежде на чудодейственную силу Трампа. Российские ИТ-разработчики одними из первых забили тревогу, что пускать всех назад точно нельзя. Три последних года большинство из них, в первую очередь, крупные, системные игроки, специализирующиеся на глобальных и критически важных для инфраструктуры решениях, развивались в парадигме безудержного импортозамещения. Всем надо было всё. Спустя всего несколько лет из этого хаоса выкристаллизовались основные клиенты. Государственные структуры, аффилированные с ним корпорации — те, для кого иностранный софт опасен для жизни. Российские вендоры уже успели привыкнуть, что у них теперь есть свой, довольно большой кусок пирога, надежный, реальный заказчик, пусть сложный, но свой. И эта «золотая осень» заканчивается. Настало время покорять иные рубежи. Об очередной развилке для разработчиков софта и их тернистом пути на экспорт рассказываем в свежем номере.

ПЕРСОНА АЛЕКСЕЙ СЕРГИЕНКО



30

1000% ПРИБЫЛИ: В ЧЕМ ФОРМУЛА АБСОЛЮТНОГО УСПЕХА АРТ-ПРОЕКТА?

Война и мир — тема, актуальная для творцов во все времена. У одного из главных героев свежего номера тоже есть актуальное и мощное «высказывание» на заданную тему. Для его создания Алексей Сергиенко, арт-бизнесмен и художник, обратился к образам двух знаковых персонажей современности: Владимира Путина и Дональда Трампа. В интервью для «Федерального Бизнес-журнала» автор уникального арт-объекта рассказывает о формуле абсолютного успеха его арт-проектов и делится эксклюзивными идеями, которые способны изменить нашу реальность к лучшему.

«ПАУЧЬЯ СЕТЬ», ДРОБОВИК И ИИ — ОБЗОР СВЕРХСОВРЕМЕННЫХ ДРОНОВ-ПЕРЕХВАТЧИКОВ ДЛЯ ВС РФ

22 Два последних месяца жизни в РФ прошли под «страхом» БПЛА. Налеты на российские регионы активизировались и стали круглосуточными, потом была операция «Паутина». Она вновь подтвердила, что военный успех в текущей военной кампании России против ВСУ во многом зависит от сверхсовременных беспилотников, которые способны решать точечные боевые задачи. По сути, СВО стала мощным триггером для развития нового сектора российской экономики. К разработке БПЛА подключились не только специалисты оборонного комплекса страны, но и частный бизнес, в том числе малый — все, кто обладает компетенциями в этой сфере. Специально для «Федерального Бизнес-журнала» автор популярного ТГ-канала «Русское оружие» подготовил обзор сверхсовременных БПЛА, которые проходят сейчас испытания боем.

БЕСПЛАТНОЕ НЕ ВСЕГДА НАДЁЖНО

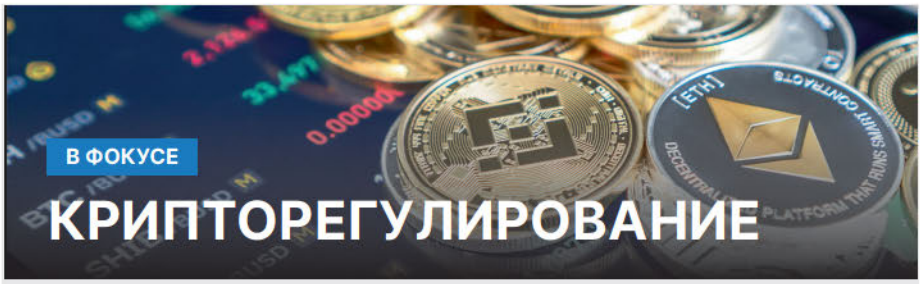
26 Еще одна новелла последних месяцев — россияне стали привыкать к неудобствам, связанным с работой системы ПВО. Нет связи, беспроводного скоростного интернета, не работает геолокация и навигационные устройства. Большинству из ныне живущих в России (в основном речь про городское население) трудно себе представить, как без этого вообще можно обойтись. Наш постоянный автор, эрудит Анатолий Вассерман отлично помнит другие времена, когда он с коллегами пытался просчитать, какая мощность нужна для суперкомпьютера. Теперь он анализирует, почему распределённый навигатор бывает источником пробок.

«ПРАВДИВОЕ ОБЕЩАНИЕ.3»

60 Так Иран назвал очередной этап своей военной операции против Израиля, пришедшийся на 17 июня. На этот момент никто не знает, что дальше, и чем все закончится. Сценарии обсуждаются разные, но последствия от обострившегося противостояния точно будут разрушительными. Для жителей Ирана и Израиля, которые каждые день гибнут под бомбежками, они уже навсегда стали трагическими. Встав на тропу военного решения глубинных проблем, стороны явно не учли ментальные особенности друг друга и те базовые ценности, которые формируют их национальные культуры. Авторы свежего номера, иранисты МГИМО, рассказывают нам как раз об этом.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

70 События вокруг Ирана уже перекроили мировую логистику — доставку грузов и перевозку людей по воздуху. Если Исламская республика решит перекрыть Ормузский пролив, мало не покажется. Логистика все чаще становится зоной повышенных рисков для бизнеса. В этом номере рассказываем о методах построения логистической стратегии, которая поможет минимизировать возможные потери.



В ФОКУСЕ

КРИПТОРЕГУЛИРОВАНИЕ

40 В этом номере фокус редакции сосредоточен на текущем статусе госрегулирования цифровых денег в России. Банк РФ, правительство и сами участники финансового рынка с начала текущего года дали сразу несколько весомых поводов к подробному анализу темы. События вокруг криптовалют и других цифровых активов происходят постоянно — Центробанк продолжает аккуратное приближение, но не отказывается от ранее занятых позиций: криптовалюты опасны, и их свободный оборот в РФ будет оставаться под запретом. Впрочем, это не мешает регулятору экспериментировать, остальным предлагается подстраиваться. Так или иначе инфраструктура цифровых денег развивается, расскажем, в какую сторону.

44 Еще одна причина, по которой мы сфокусировались на криптрегулировании, в том, что цифровые деньги действительно нужны бизнесу. Российские компании все чаще рассматривают их как реальный инструмент для решения весьма насущных задач. Аналитики подтверждают: пора присмотреться к криптоиндустрии повнимательнее и интегрировать ее инструменты в свои бизнес-стратегии. Как бы Центробанк ни сопротивлялся, прогресс неотвратим.

50 В июне сразу несколько смелых шагов на пути к структуризации рынка цифровых валют сделала Мосбиржа. Руки участникам финансового рынка еще в мае развязал Центробанк. Расскажем о следующем этапе на пути к неизбежному и попробуем понять, зачем торговые площадки стремятся перегнать друг друга, чтобы быть первыми и запустить в рынок «субпродукт», привязанный к криптовалютам.

54 Когда бизнесу не оставляют выбора, он идет в обход. Эксперт свежего номера анализирует, куда именно отправились российские компании, чтобы совершать сделки в криптовалютах. Вопрос тем более интересный, ведь пока российские власти отодвигают неизбежное, дружественные ей юрисдикции на этом отлично зарабатывают.

СПЕЦПРОЕКТ «УРАЛ»

БИЗНЕС ЖУРНАЛ УРАЛ

ДЕНЕГ НЕТ, НО МЕТРО БУДЕТ

74 Глава метрополитена Екатеринбурга рассказал уральской редакции «Бизнес-журнала», кому по силам запустить проект строительства метро.

ИГРА ПО НАШИМ ПРАВИЛАМ

Петербургский международный экономический форум образца 2025 года — это нечто совсем иное с точки зрения базовых принципов инвестиционной политики Российской Федерации, которую, собственно, форум и призван транслировать в мир. Чтобы акцентировать внимание на новизне подходов и задать новый вектор, организаторы сделали прыжок с «места в карьер» — никакого «нулевого» дня. С первых же сессий ПМЭФ-2025 стало понятно, что тональность, настроения и принципы государства в работе с зарубежными инвесторами кардинально изменились. Да, форум по-прежнему сохраняет статус международной площадки для диалогов с зарубежными партнерами, но если раньше большинство треков были посвящены поиску оптимальных путей привлечения иностранного бизнеса в РФ, то теперь предлагается совершенно иная парадигма. Ее суть в том, чтобы сформировать такую модель партнерства, в основе которой будет технологическая независимость России, а ее интересы будут поставлены во главу угла, чтобы исключить возможность когда-либо поставить под удар критически важную инфраструктуру и производственный сектор страны. Но возможна ли при таких подходах репатриация иностранных компаний, покинувших Россию по собственному выбору или под давлением санкций, какую роль и место им теперь готовы отвести на российском рынке? С дискуссии на весьма чувствительную для отечественного бизнеса тему и началась работа Питерского форума.

Диалог начался с откровенной рефлексии важных фигур российского правительства и руководителей крупного бизнеса, искали ответ на вопрос, как же мы такое допустили, что сделали не так, как позволили воспользоваться собой и подставить под удар всю российскую экономику. Вопросы эти витают в воздухе последние несколько лет, да и ответы известны, но, пожалуй, впервые на полях столь авторитетной публичной площадки первые лица и топы компаний так откровенно анализировали и признавали допущенные ими же ошибки. Открывая обсуждение, первый зампред правительства РФ Денис Мантуров начал свой анализ с тех самых «бурных девяностых», и назвал то, что произошло тогда со страной, «экономической колонизацией».

С верой в лучшее

А ведь как все хорошо начиналось: без малого три десятка лет Россия искренне верила в пользу политики открытости, пыталась выстраивать международную торговлю на принципах равноправия, взаимности и прозрачности, считая, что это позволит ей преодолеть технологическое отставание, а потом она сможет выйти на глобальные рынки. И тогда РФ открыла шлюзы для иностранного бизнеса. Не сразу мы поняли, как западные страны ведут себя по отношению к «колониям». Предложенная Денисом Мантуровым терминология не в полной мере (как он сказал) касается России, но матрица действий в отношении нашей страны была применена схожая: найти ресурсы, получить от них максимальную выгоду и за счет этого сформировать и развивать свои западные экономики. Удивительно, как долго мы заблуждались, ведь горькая правда открылась нам лишь в момент, когда против нас ополчился тот самый западноевропейский мир, с которым мы так хотели дружить, для представителей которого так широко распахивали двери. Все знают, что было дальше.

Осадочек остался...

Бывшие друзья оказались по другую сторону интересов, ушли, не попрощавшись, поступили, мягко говоря, не по-товарищески. Но ладно бы они ушли (о ком-то из них и сожалеть не стоит, жалко даже слез), их уход обнажил очень неприглядную реальность: «колониальная» политика западноевропейского бизнеса по отношению к России зачастую (не во всех 100% случаев) предусматривала лишь создание видимости локализации и глубокой технологической интеграции на российской земле: уходя, все ценное они забрали с собой, а нам оставили «пустышки». Так, «холодный душ» санкций, пришедшийся на 2022, заставил нас задуматься над формированием новых подходов в государственной технологической политике. В России громко заговорили о необходимости национального контроля над технологиями, создании собственных инновационных разработок, обнажилась проблема практически полного отсутствия отечественной высокотехнологичной продукции по многим направлениям.

УБОЯТЬСЯ КИТАЙСКОЙ ЭКСПАНСИИ

МИХАИЛ ОСЕЕВСКИЙ

Президент
ПАО «Ростелеком»

«Мы считаем, что ни европейские, ни западные компании нельзя пускать на наш рынок, дорога им должна быть закрыта — к ним нет доверия, и они нам не нужны. Отдельный вопрос — с китайскими друзьями, они дверью не хлопали, никуда не уходили. И, когда санкции отменят, они захлестнут наш рынок, это будет настоящая экспансия».

Среди участников дискуссии о репатриации и технологическом суверенитете — очень крупный бизнес, который оказался в числе наиболее пострадавших. Помимо ярких воспоминаний о том тяжелом периоде, когда компании рисковали полностью прекратить свое существование из-за ухода зарубежных партнеров, на форуме от них явно ждали куда более важного признания: а смогли бы они обойтись без этого стресса и прийти в ту же точку развития, в которой находятся сегодня.

Санкции как стимул

Ответ этот крайне важен для выбора нового пути, ведь страна сейчас оказалась на развилке: поставлена цель к 2035 году создать 1200 уникальных российских технологий. «Нам надо принимать решение, какими будут правила, будут ли они едины для всех, или все-таки мы будем смотреть на то, как уходили компании, — заостряет проблематику дискуссии первый заместитель генерального директора компании «Иннопрактика» Наталья Попова. — Как соблюсти баланс между нашими, «выращенными» внутри страны технологиями и открытым рынком? Мы видим, что, с одной стороны, государство создает ряд заградительных мер — с акцентом на российских производителей формирует национальную систему закупок, вводит барьеры вроде «второй» и «третий лишний», но, с другой стороны, мы вынуждены признать, что внешние проблемы, санкции стали стимулом для «выращивания» собственных решений». При этом Наталья Попова напоминает слова президента страны, сказанные им на встрече с членами «Деловой России»: «…нужно посмотреть, кто как себя вел. Выгодно нам, чтобы та или иная компания пришла, значит, ее надо пускать. По-простому скажу, по-народному: невыгодно — надо найти тысячу причин, почему ее здесь не должно быть, той или иной компании». Все ясно, осталось определиться с пониманием той самой выгоды, в чем она для России, и разбираться действительно придется отдельно по каждому конкретному случаю. В одном участники сессии про репатриацию оказались единодушны: технологический суверенитет обязан строиться на основе конкурентной продукции, которой дальше существовать в условиях открытого рынка.

УНИФИКАЦИЯ — КЛЮЧ К МАСШТАБИРОВАНИЮ

НИКОЛАЙ КОЛПАКОВ

Генеральный директор АНО «Инновационный инжиниринговый центр»

«Краеугольный камень, почему проблематично вести работу, — дефицит серии, так как требования у корпораций разные. Унификация требует большой работы. Нет задачи любой ценой довести отечественный продукт до заказчика, нужно дать экономически оправданный продукт».

Независимость начинается с интеллекта

Опыт адаптации и выживания, накопленный бизнесом за санкционный период, этот тезис также подтверждает. Среди приглашенных к диалогу — АО «Трансмашхолдинг», компания входит в пятерку крупнейших мировых производителей железнодорожной техники.

Участник сессии, генеральный директор АО «Трансмашхолдинг» Кирилл Липа, заявляет, что держать позиции на международных рынках удается, несмотря на санкционное давление. По его словам, секрет устойчивости в системной политике с прицелом на автономность от сторонних ресурсов, будь то комплектующие или софт для управления бизнес-процессами. «Мы инвестировали в себя, производили то, что в РФ не производилось, развивали кооперацию с соседями, например,

с Белоруссией, — добавляет Липа, — в свое время мы отказались от использования ряда иностранных систем, мы уже тогда знали, что не хотим зависеть от зарубежных производителей. Мы создали собственную ИТ-платформу, которая полностью независима. Когда случились санкции, ни одно из наших предприятий не стояло больше двух недель, несмотря на то, что мы использовали несколько тысяч иностранных компонентов. Мы смогли переориентироваться за несколько месяцев, потому что наша главная ценность — интеллектуальный потенциал, он ни от кого не зависит».

Таким и санкции не страшны, и мировая конкуренция: и то, и другое — лишь стимул для собственного развития. Глава «Трансмашхолдинг» дает отчетливо понять: вместо того, чтобы бояться, куда продуктивнее научиться жить без иллюзий и создавать высококонкурентный продукт, заглядывать далеко в будущее — в машиностроении оно измеряется десятком, а то и больше, лет. К тому же среди иностранных партнеров не всех стоит отправлять «в бан». Многие из них остаются друзьями, хотя и не могут быть действующими деловыми партнерами. Один из таких фактически подарил «Трансмашхолдингу» (продал за условный доллар) свой российский завод, на котором производятся необходимые для компании комплектующие. То есть зарубежные владельцы актива поступили по-человечески, а не по принципу «так не доставайся же ты никому».

В режиме мобилизации

В речи генерального директора АО «Упаковочные системы» Александра Криволапова обиды на бывших партнеров, компанию Tetra Pak, также не стали ключевой темой. Да, они резко ушли, надо было срочно подхватывать дела, чтобы не остановить производство, влияющее на продовольственную безопасность страны. Детское питание, молочная продукция и много всего еще упаковывались в РФ именно в Tetra Pak. Чтобы перезапуститься заново, российскому менеджменту потребовалось четыре месяца. «До сих пор мы встречаем мнение, что в области автоматизации можно полагаться на решения, которые вы не понимаете или не контролируете, это ошибочное мнение», — делится опытом Александр Криволапов. Куда сложнее было в столь же короткие сроки добиться нужного процента локализации оборудования, поскольку на данном производстве оно было полностью иностранное. Помогло наличие собственного штата специалистов, которые способны запустить молочный завод. С их помощью за прошедшие три года создали линейку технологических решений, которые, по мнению генерального директора АО «Упаковочные системы», способны составить конкуренцию зарубежным аналогам. Таким образом, компании удалось достичь сразу нескольких целей: обеспечить собственную технологическую независимость и выйти на новый для себя рынок уже в статусе производителя упаковочных решений. Опыт реализации ряда проектов позволил нарастить компетенции, и теперь «Упаковочные системы» планируют развивать направление, предлагая рынку локальные решения на основе отечественной компонентной базы.

Надо — и точка

Когда случился «развод» с западноевропейским бизнесом, у российского инвестора «Вкусно — и точка» появился один шанс на миллион — такому положению дел тогда позавидовали многие. Но при этом нельзя забывать, у компании не было ни единого шанса на ошибку. Не оправдать доверие миллионов потреби-

телей, откровенно загоревавших после ухода знаменитого американского бренда фасфуда, или заработать на уникальной бизнес-модели — непростой вызов, судьбоносный выбор и колоссальный риск. Гости переименованных ресторанов, конечно, глумились и над непривычным названием, и над «ляпами» и «косяками» в приготовлении блюд, скорости и качестве обслуживания. Конечно, они не подозревали, какие ресурсы пришлось мобилизовать компании, чтобы перестроить самую американскую бизнес-модель на русский лад, но при этом все-таки остаться популярным фастфудом, скроенным по привычной для потребителей матрице.

А между тем в рестораны сети ежедневно приходят два миллиона человек — напоминает генеральный директор «Вкусно — и точка» Олег Пароев, и, чтобы их обслужить быстро, нужны очень сложные цифровые и производственные технологии. Когда одномоментно исчез доступ ко всему: софту, оборудованию, запчастям, технологиям — новому владельцу сети пришлось купить упаковочную и логистическую компании и создать отдельный ИТ-дивизион. «Сейчас мы имеем свой производственный хаб, который делает кухонное оборудование», — рассказывает о результатах «мобилизационного» периода SEO «Вкусно — и точка». По его словам, сейчас каждый новый ресторан как минимум на половину оснащен оборудованием, произведенным в России, еще три года назад этот процент был равен нулю.

Но особенно поучительной для компании стала история с мобильным приложением сети. Так как данные о пользователях хранились внутри РФ (согласно российскому законодательству), с его работой практически не возникло проблем. Заглядывая в будущее, топ-менеджмент сети не столько страшится возврата американцев, сколько опасается нестабильности во всем. Чтобы такой гигантский бизнес ритмично обслуживал клиентов по всей стране, без стабильности не обойтись. Параллельно бренд «Вкусно — и точка» продолжает работу надо локализацией. После открытия очередного завода-партнера, российского поставщика мяса, локализация по ингредиентам достигнет максимальных 95%. Сложно будет заместить разве что апельсиновый сок. «Такое тотальное импортозамещение дает компании гибкость», — добавляет генеральный директор «Вкусно — и точка» Олег Пароев.

НЕЗАВИСИМЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

КИРИЛЛ ЛИПА

Генеральный директор АО «Трансмашхолдинг»

«Мы инвестировали в себя, производили то, что в РФ не производилось, развивали кооперацию с соседями, например, с Белоруссией. В свое время мы отказались от использования ряда иностранных систем, мы уже тогда знали, что не хотим зависеть от зарубежных производителей. Мы создали собственную ИТ-платформу, которая полностью независима. Когда случились санкции, ни одно из наших предприятий не стояло больше двух недель, несмотря на то, что мы использовали несколько тысяч иностранных компонентов. Мы смогли переориентироваться за несколько месяцев, потому что наша главная ценность — интеллектуальный потенциал, он ни от кого не зависит».

Из огня — да в полымя

Не менее сложный путь к независимости от зарубежных партнеров прошел крупнейший в стране провайдер цифровых сервисов ПАО

«Ростелеком». Президента компании Михаила Осеевского много раз спрашивали, как это было, а он неизменно отвечает: «И мы, и наши партнеры по созданию высоких технологий прошли тяжелейший путь, но сегодня мы чувствуем себя уверенно. Да, есть отдельные ниши, которые требуют дальнейшего развития, но в целом сформировался пул лидеров. Надо честно сказать, что их оборудование заметно дороже импортных аналогов, но в целом ситуация стабильная, и именно госкорпорации стали драйверами, основой для формирования спроса на технологии».

Цепочка взаимосвязей проста: для снижения цены нужен масштаб, то есть определенный объем спроса. Вокруг его создания и предлагает сконцентрироваться генеральный директор «Иннопрактики» Катерина Тихонова. В этом и должна быть суть протекционистской политики государства, и для ее реализации нужна сквозная кооперация бизнеса и институтов развития. При этом кооперационная модель должна быть бесшовной для производителей

Для гиганта вроде «Ростелекома» хаотичное импортозамещение и метания в поисках российских вендоров — уже прошлое. Осеевский предлагает сосредоточиться не столько на рефлексии уже случившегося, сколько на обсуждении будущего с поправками на «вдруг» и «если».

«Мы считаем, что ни европейские, ни западные компании нельзя пускать на наш рынок, дорога им должна быть закрыта — к ним нет доверия, и они нам не нужны, — заявил Михаил Осеевский. — Отдельный вопрос — с китайскими друзьями, они дверью не хлопали, никуда не уходили. И, когда санкции отменят, они захлестнут наш рынок, это будет настоящая экспансия». Согласно его прогнозу, когда и если такое случится, рынок высокотехнологического оборудования разделится: госкомпании будут закупать отечественное оборудование, остальные будут выбирать по цене, которую отлично умеют продавливать китайцы, лишь бы занять большую долю. Понятно, что Китай — стратегический партнер России, помощник в решении многих санкционных проблем, но, задаваясь вопросом о том, какую политику стоит выстраивать с зарубежными компаниями, надо иметь в виду и эту реальность.

Дорасти до спроса

Осеевский не зря поставил особый акцент на ценовой политике российских производителей: цены у них в большинстве случаев выше, чем у зарубежных. Цепочка взаимосвязей проста: для снижения цены нужен масштаб, то есть определенный объем спроса. Вокруг его создания и предлагает сконцентрироваться генеральный директор «Иннопрактики» Катерина Тихонова. В этом и должна быть суть протекционистской политики государства, и для ее реализации нужна сквозная кооперация бизнеса и институтов развития. При этом кооперационная модель должна быть бесшовной для производителей. Такую стройную и органичную систему господдержки сможет обеспечить отдельный оператор, который в партнерстве с крупными корпорациями, непосредственными заказчиками, будет «доращивать» или «выращивать» с нуля

необходимые им технологии и изделия. Идея уже реализуется на практике — от корпораций требуется максимальная вовлеченность в процесс создания, она позволяет унифицировать требования к продукту. Согласно данным, озвученным Екатериной Тихоновой в ходе сессии ПМЭФ-2025, по такой матрице уже создано 21 инновационное производство, при этом контракты с господдержкой заключаются исключительно на продукцию, которую ранее закупали из-за рубежа. Объем контрактов уже составляет более 102 млрд рублей, а в качестве заказчиков выступают 44 корпораций. Таким образом, российские производители получили объем гарантированного спроса до 2030 года по данным контрактам на 355 млрд рублей.

В инфраструктуру «выращивания», созданную при господдержке, входит несколько институтов развития. АНО «Инновационный инжиниринговый центр» — один из них. Его задача — формировать технологические компетенции, необходимые для реализации ключевых национальных целей развития. Генеральный директор АНО «Инновационный инжиниринговый центр» Николай Колпаков рассказывает, с чем пришлось столкнуться при реализации инновационных проектов: «Краеугольный камень, почему проблематично вести работу, — дефицит серии, так как требования у корпораций разные. Унификация требует большой работы. Нет задачи любой ценой довести отечественный продукт до заказчика, нужно дать экономически оправданный продукт».

Очевидно, что идти на компромиссы придется всем. В конце концов, чего еще бояться российскому менеджменту, который уже сто раз доказал, что способен справляться с вызовами. Кого-то уже привлекли к программам «доращивания», другие попали в госзакупки, третьих подключили к реализации нацпроектов. Но и у государства есть пределы возможностей, намекнул участникам сессии все тот же Денис Мантуров.

Не рубить на корню

И спрос на него есть уже сейчас, он по-прежнему не реализован, уверен государственный секретарь Союзного государства Сергей Глазьев. Белоруссия — еще один рынок, который также покинули многие западные компании, к тому же у страны есть недозагруженные производственные мощности. Дай бизнесу более доступные кредиты, он бы давно занял все освободившиеся ниши, сетует Глазьев. Его упрек адресован финансовым властям РФ, которые по-прежнему сохраняют жесткую денежно-кредитную политику, ограничивая производственные возможности российских компаний. О какой конкуренции с китайцами можно говорить, если доступ к дешевым финансовым ресурсам в КНР гарантирован государством, а в РФ ключевая ставка заставляет инвесторов сворачивать, а не наращивать мощности. Одним словом, не там все ищут корень зла — не в репатриации проблема. Россия, по мнению опытного экономиста Сергея Глазьева, по-прежнему должна следовать принципам правовой экономики и не участвовать в тор-

говых войнах, которые ограничивают конкуренцию. Беда в том, что действующая в РФ ключевая ставка и негибкая ДКП подсекают конкурентоспособность российских производителей на корню. «Недостаток кредита — это главное узкое место, если мы его преодолеем, мы реализуем в большей мере наш производственный потенциал».

Итак, несмотря на упорные разговоры про возможный возврат западных компаний, задача текущего периода — не просто разработать сценарий реагирования, а добиться того, чтобы у российских технологических компаний оставалась возможность развивать свой потенциал, чтобы их продукция была экономически эффективна в условиях свободного рынка. Тогда получится преодолеть страх перед конкуренцией с транснациональными корпорациями.

Дорогу «умным» инвестициям!

В правительстве данный подход разделяют и обещают помочь. «Защита российского рынка, там, где еще формируется компетенция, и российские производители еще только занимают освободившиеся ниши, надо формировать для них преференции, прежде всего в госзакупках, — заявил на ПМЭФ-2025 Денис Мантуров. — В будущем мы должны обеспечивать несколько принципов в работе с иностранными инвесторами, мы точно не отказываемся, но инвестиции должны быть «умными», это должны быть вложения не просто в создание мощностей. Обязательно наличие контроля у российских бенефициара, все СПИК по тому же автопрому заключаются именно на этих принципах. Немаловажно отметить, что большое количество иностранных компаний, которые остаются привержены нашему рынку, ведут себя крайне корректно». Под «корректным поведением» иностранного инвестора в правительстве понимают инвестиции в научно-технические разработки, наличие системной социальной политики, основанной на развитии кадрового потенциала РФ, особенно молодежи. Вновь прибывшим иностранным инвесторам обещают способствовать, но приоритет отдадут важным для технологического лидерства РФ отраслям. «Дополнительная конкуренция российскому производителю не помешает», — резюмировал принципы новой инвестполитики России Денис Мантуров и добавил, что «все должно быть четко отрегулировано», в том числе с помощью комиссии по иностранным инвестициям. «Возможно, закрепим это и в нормах закона», — поставил точку зампредседатель российского правительства.

А ведь как все хорошо начиналось: без малого три десятка лет Россия искренне верила в пользу политики открытости, пыталась выстраивать международную торговлю на принципах равноправия, взаимности и прозрачности, считая, что это позволит ей преодолеть технологическое отставание, а потом она сможет выйти на глобальные рынки. И тогда РФ открыла шлюзы для иностранного бизнеса

Очевидно, что идти на компромиссы придется всем. В конце концов, чего еще бояться российскому менеджменту, который уже сто раз доказал, что способен справляться с вызовами. Кого-то уже привлекли к программам «доращивания», другие попали в госзакупки, третьих подключили к реализации нацпроектов. Но и у государства есть пределы возможностей, намекнул участникам сессии все тот же Денис Мантуров. Возможно, на площадке Петербургского экономического форума от него ждали куда более громких заявлений, но к этому моменту все главное уже было сказано президентом. Исполнителям поручено оперативно отстроить систему поддержки лидеров отечественного высокотехнологичного сектора под конкретные потребности государства. И, пока у него есть на это воля и деньги, не стоит бояться, нужно делать. ФБЖ

166 МИЛЛИАРДОВ ИНВЕСТИЦИЙ:
ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ УСТАНОВИЛА РЕКОРД НА ПМЭФ-2025

С 18 по 21 июня 2025 года Тульская область принимала активное участие в работе XXVIII Петербургского международного экономического форума. Делегацию региона возглавил губернатор Дмитрий Миляев. За три насыщенных дня представители области провели десятки переговоров, приняли участие в ключевых сессиях форума, а также заключили рекордное по сумме инвестиций количество соглашений.

Главным итогом участия региона на ПМЭФ стало подписание 27 инвестиционных соглашений на сумму более 166 миллиардов рублей. Еще 13 соглашений касаются сотрудничества в различных отраслях, в том числе развития спортивной инфраструктуры и сферы гостеприимства. География реализации проектов охватывает 14 из 26 муниципальных образований региона.

Ключевые инвестиционные соглашения:

Компания «Полипласт» реализует проект по строительству в регионе производства высокомолекулярных полимеров. Объем инвестиций составит около 70 млрд рублей, будет создано 700 рабочих мест.

ООО «Агрофид Рус» планирует построить в Тульской области завод по производству комбикормов мощностью 50 тысяч тонн готовой продукции. Общий объем инвестиций составит 2 млрд рублей, планируется создание 60 новых рабочих мест.

ООО «Цветочный сад» построит в Тульской области тепличный комплекс для выращивания хризантем и гортензий. Объём инвестиций в проект составит порядка 4 млрд рублей, будет создано 250 новых рабочих мест.

ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус» построит в индустриальном парке «Узловая» производственный комплекс автомобильных компонентов и трансмиссий. Планируется создать порядка 1000 новых рабочих мест.

Компания «Жак» планирует построить в Тульской области новые молочные фермы. Общий объем инвестиций составит 3 млрд рублей, будет создано более 50 рабочих мест.

ООО «Инновационное предприятие НОВА» построит завод по производству универсального заменителя крови. Также планируется реализация второй очереди производства пресс-форм для литья пластмасс и комплектующих из полимерных материалов. Инвестиции в оба проекта составят более 3 млрд рублей, будет создано порядка 230 рабочих мест.

«Рекордный объём привлечённых инвестиций на ПМЭФ-2025 — результат слаженной работы команды нашего региона, эффективного диалога с бизнесом и системной поддержки инвесторов. Правительство региона совместно с Корпорацией развития Тульской области обеспечивает индивидуальное сопровождение каждого проекта и контроль исполнения всех договорённостей. Наша задача — чтобы каждый инвестор чувствовал надёжность и заинтересованность региона в долгосрочном партнёрстве», — подчеркнул Губернатор Тульской области Дмитрий Миляев.

Правительство Тульской области и региональная Корпорация развития совместно с компаниями-инвесторами в ближайшее время разработают дорожные карты.

На сегодняшний день на сопровождении Корпорации развития Тульской области находятся 130 инвестиционных проектов, в их числе и те, что были подписаны на Петербургском международном экономическом форуме в этом году. Их реализация позволит привлечь порядка 600 млрд рублей инвестиций, будет создано 41 тыс рабочих мест.

ФБЖ

www.invest-tula.com
corporation@invest-tula.com
Телефон: +7 (4872) 338-008

ЧЕМ МЫ ЛУЧШЕ:

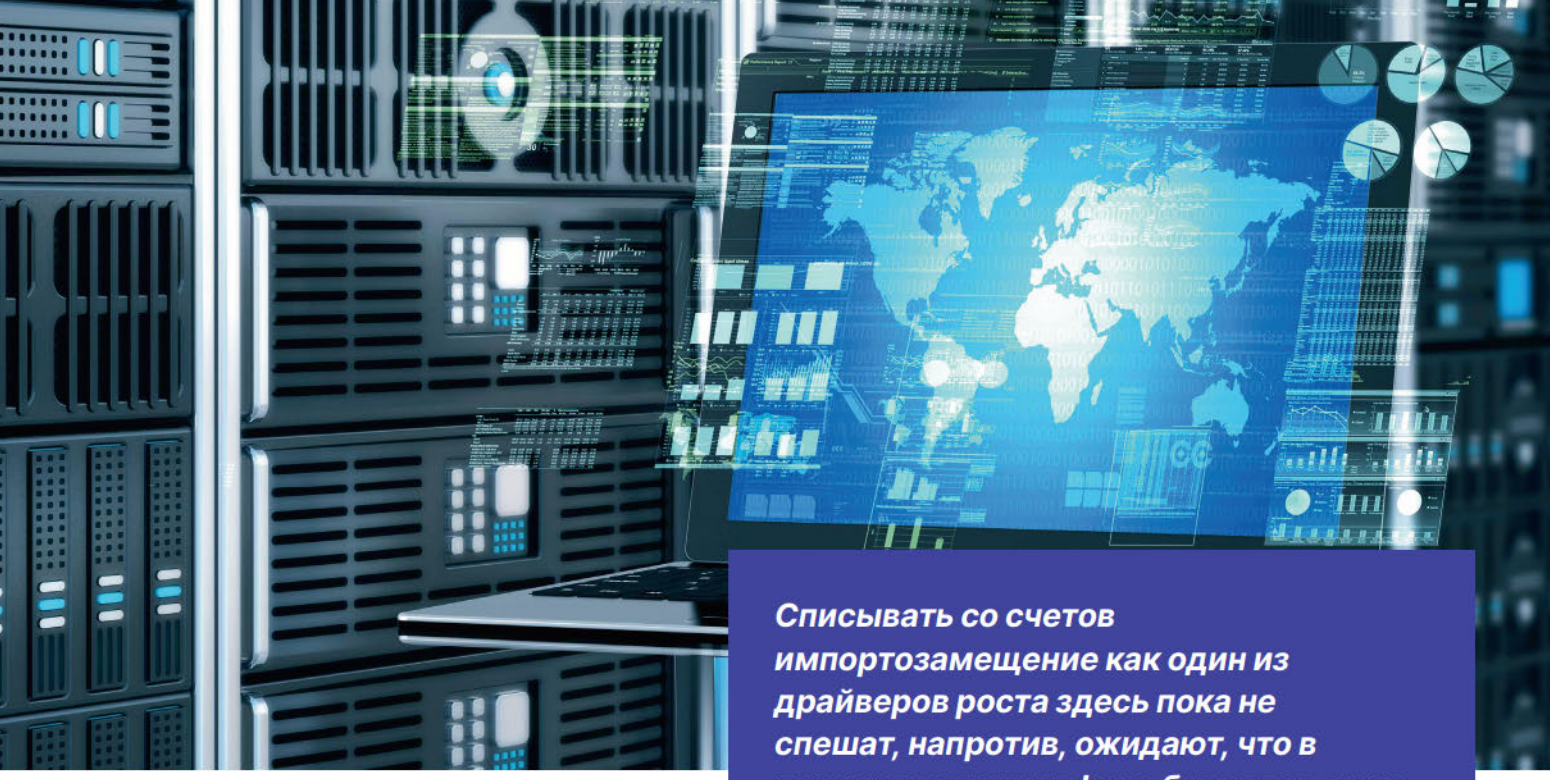
РОССИЙСКИЕ ИТ-РАЗРАБОТЧИКИ ИЩУТ ЭКСПОРТНЫЕ НИШИ

Российские ИТ-разработчики на пороге новой эры. Три последних года большинство из них, в первую очередь, крупные, системные игроки, специализирующиеся на глобальных и критически важных для инфраструктуры решениях, развивались в парадигме безудержного импортозамещения. Темпы и направление процессу в основном задавало государство и его многочисленные институты, для которых обострившаяся геополитическая обстановка означала новую порцию явных и скрытых масштабных угроз. И здесь важнее была скорость, быстрота реакции. Времени хорошенько все продумать было маловато, зато у российских айтишников наконец-то появился свой внутренний реальный заказчик с немалыми деньгами, готовый их потратить исключительно на софт отечественной разработки.

Валентин Макаров, президент «РУССОФТ», ассоциации, объединяющей компании-разработчики программного обеспечения, говорит, что за эти три года отрасль действительно многого достигла. Рост продаж на внутреннем рынке составил выше 30%, в денежном выражении их совокупный объем по итогам 2024 года достиг 2,6 трлн рублей, в 2023-ем было два триллиона. А вот экспорт снижался, и только в прошлом году зафиксирован его небольшой рост, что, по мнению Макарова, доказывает, что российские разработчики научились работать с дружественными странами.

«Изменения, которые происходят в мире, приводят нас на развилку: продолжать заниматься импортозамещением на внутреннем рынке, который составляет около 1% от мирового, или продвигаться на глобальные рынки. Пока это продвижение не очень заметное, и у разработчиков на этом

Путь у российских вендоров не близкий, многие из них понимают, что легким он не будет, но к штурму готовы, как и к возможному возврату иностранных игроков в РФ. Как раз сейчас об этом активно заговорили и публично, и в кулуарах — неприятно, так как конкуренция усилится, просадка по оборотам бизнеса точно будет, ведь среди клиентов все еще много «ждунов», которые притихли в надежде на перемены



Списывать со счетов импортозамещение как один из драйверов роста здесь пока не спешат, напротив, ожидают, что в продуктовом портфеле будут проекты от госсектора и корпораций, и они точно есть у многих, хотя бы потому что ряд технологических задач все еще остается нерешенным. При этом локомотивами развития отечественной разработки будут оставаться финтех, телеком и энергетика, уверены разработчики, в этих сферах инновации внедряются активнее всего, и уровень цифровизации здесь самый высокий

пути нет поддержки государства», — считает Валентин Макаров («РУССОФТ»). Он же обозначает ряд других существенных проблем текущего момента.

Очередная развилка

Стимулируя разработку ПО, государство активно выдавало деньги не разработчикам, а заказчикам, в результате многие корпорации стали сами разрабатывать для себя софт, создавая дочерние компании. За счет этого самостоятельные разработчики потеряли в объемах, а созданный в замкнутом контуре под узкие задачи софт невозможно продвигать на внешние рынки. Вопрос унификации, тиражирования и экспортного потенциала российских ИТ-продуктов висел в воздухе все время, и чем дальше, тем острее он звучит. Отрасль наработала сотни продуктов по линии замещения на средства поддержки, и теперь они конкурируют между собой на довольно небольшом внутреннем рынке и имеют ограниченный потенциал для продажи на зарубежных. Но тогда за счет чего расти, какое ПО, создаваемое российскими разработчиками, может быть востребовано на глобальном рынке, есть ли им что предложить иностранным заказчикам? Такими вопросами задаются все устойчивые игроки ИТ-отрасли. Многие не первый год идут по этому пути и успели наработать важный опыт, о чем рассказали за круглым столом, посвященном проблемам выхода на экспорт русского ИТ-продукта, который организовала профильная ассоциация разработчиков «РУССОФТ».

Заглянули «под капот»

Большинство из его участников — крупные вендоры, которые активно участвовали (и продолжают это делать)

14,4

МЛРД РУБЛЕЙ

составил за прошлый год российский рынок программных решений для виртуализации, за два последних года показатель вырос в два раза.

в создании продукта под задачи государственных институтов, но и для них, все еще обеспеченных госзаказом, пришло время подводить промежуточные итоги. Самый важный для отрасли, как отмечают разработчики, — мощный толчок к развитию, который они получили, хотя признают, что было сложно, зато интересно.

«Сам процесс импортозамещения был хорош тем, что стало понятно, что мы можем контролировать, а что нет. Это очень полезное осознание. Объекты критически значимой инфраструктуры должны иметь все «под капотом», мы должны это контролировать внутри страны, и хорошо, что нам удалось заглянуть везде «под капот». Есть понимание, что в целом-то получилось. Не могу сказать, что сделали все, и импортозамещению конец, дальше будем заниматься чем-то новым, потащим продукты на новые рынки. Импортозамещение будет большой частью нашей повестки и дальше, так как есть нормативные требования по замещению», — считает Дмитрий Харитонов из ИТ-холдинга Т1. Компания относится как раз к крупным, к тем лидерам, которые активно развиваются в разных направлениях — не только разработка большого количества разнообразного софта, но поставки «железа», например. Списывать со счетов импортозамещение как один из драйверов роста здесь пока не спешат, напротив, ожидают, что в продуктовом портфеле будут проекты от госсектора и корпораций, и они точно есть не только у Т1, у многих, хотя бы потому что, ряд технологических задач все еще остается нерешенным.

При этом локомотивами развития отечественной разработки будут оставаться финтех, телеком и энергетика, уверены разработчики, в этих сферах инновации внедряются активнее всего, и уровень цифровизации здесь самый высокий. Зоной особого роста в Т1 называют финтех: российская банковская система продолжает замещать свою ИТ-инфраструктуру и нуждается в создании и развитии высоконагрузочных трансзакционных систем. «Развитие продуктов и сервисов на базе передовых российских технологий, развитие инфраструктуры для цифрового рубля, расширение услуг с биометрией, внедрение открытых программных интерфейсов (API) — есть еще класс нерешенных задач. Например, я не вижу на финансовом рынке надежных, защищенных систем процессинга. К 2030-ому году нам надо разобраться с процессингом — есть большой пласт задач, который мы будем решать», — так поле для разработки на внутреннем рынке очерчивает Дмитрий Харитонов из Т1.

Никакого предубеждения против российских разработчиков во многих странах нет, есть интерес к этому уникальному опыту обособления и локализации ИТ-инфраструктуры. Вести бизнес с иностранными контрагентами сложно с точки зрения организации самого процесса, но рецепт найден — создание зарубежных «дочек», очищенных от санкционных рисков. Если государство поможет российским вендорам построить прочные торговые «мостики», их выход на экспорт будет куда более реальным

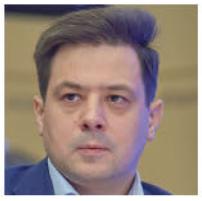
Опыт как товар

За тем, как Россия справляется с жестким прессингом и ограничениями и выстраивает контур защиты, с любопытством наблюдают на многих континентах. История показала, что такой опыт выживания может оказаться крайне полезен всем. Опыт российских ИТ-разработчиков уникален с точки зрения замещения общемировых систем. Отсюда и интерес со стороны стран, которые нам пока еще друзья. Там же зачастую локализован спрос на российский ИТ-продукт, в особой степени тот, что обеспечивает работу и защиту критически важной инфраструктуры, поскольку в основе ее бесперебойности и надежности — сложная ИТ-архитектура. Сама по себе технология ее построения, обеспечение стабильности работы тоже вполне себе экспортный товар, подобный консалтинг уже востребован, есть и отдельные продукты, которые хорошо заходят на иностранные рынки. Однако их продвижение на страновые рынки упирается в местную регуляторику, адаптация под новые рынки обязательна в силу специфики каждого из них, и на это требуются серьезные инвестиции. И вот здесь, говорят вендоры, отлично могло бы подыграть государство, способное задействовать рычаги дипломатии и оптимизировать другие настройки на уровне правительств. Предложение от Дмитрия Харитонова из Т1 — для точечного сопровождения экспортных контрактов создать институт цифровых атташе, которые будут продвигать компетенции, накопленные российскими разработчиками на новые рынки. По общему мнению многих крупных российских вендоров, даже в периметре дружественных стран им необходима административная поддержка, интерес к ним за рубежом есть, но и конкуренция немалая.

Медленно, но неизбежно

Совершенно очевидно, что пока господдержка сконцентрирована в большей степени внутри периметра РФ, и действительно, внутри страны есть над чем работать. Невзирая на то, что с 2025 года в стране действует прямой запрет на иностранное ПО на объектах критически важной инфраструктуры, процент импортозамещения везде разный. Как поясняет Артем Кострюков (Test IT, «Девелоника», входит в ГК Softline), основываясь на данных сразу нескольких исследований, самые большие сложности с переходом — в здравоохранении: там процент замещения софта зарубежного на российский менее 70%. Не все госучреждения смогли уложиться в отве-

ЗАГЛЯНУЛИ «ПОД КАПОТ»



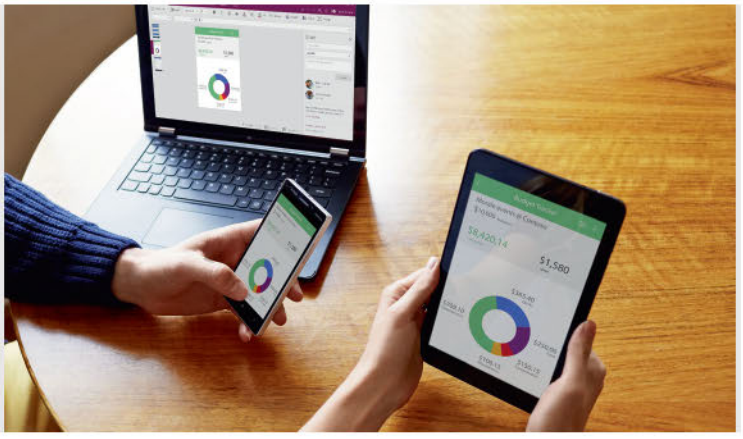
ДМИТРИЙ ХАРИТОНОВ

Первый заместитель генерального директора ИТ-холдинга Т1

«Сам процесс импортозамещения был хорош тем, что стало понятно, что мы можем контролировать, а что нет. Это очень полезное осознание. Объекты критически значимой инфраструктуры должны иметь все «под капотом», мы должны это контролировать внутри страны, и хорошо, что нам удалось заглянуть везде под капот. Есть понимание, что в целом-то получилось. Не могу сказать, что сделали все, и импортозамещению конец, дальше будем заниматься чем-то новым, потащим продукты на новые рынки. Импортозамещение будет большой частью нашей повестки и дальше, так как есть нормативные требования по замещению».

денные сроки, по ним процент замещения около 75%. В компаниях с госучастием еще меньше — порядка 65%. В коммерческом секторе, а это, понятное дело, большая часть рынка, процент перехода около 50%. «Переход на российское ПО для бизнеса связан с риском существенной просадки производительности и повышением цены, компании все еще опасаются, импортное привычно, поэтому откладывают переход, а импортозамещение проходит по-разному в сегментах экономики», — говорит Артем Кострюков.

Ставить крест на импортозамещении рано, согласен с коллегой Сергей Панасенко из компании «Актив», который специализируется на инфобезе, разрабатывает цифровые подписи и аппаратные встраиваемые средства, на языке разработчиков — аппаратный корень доверия (RoT — Hardware Root of Trust). Этот модуль является основой для обеспечения безопасного функционирования электронного устройства или вычислительной системы. Основные сферы применения RoT-модуля — обеспечение информационной безопасности ИТ-инфраструктуры организаций банковской отрасли, телекома, АСУ (включая АСУ ТП) и систем Интернета вещей (IoT). Типовым примером использования аппаратных корней доверия является обеспечение доверенной загрузки, когда корень доверия содержит сертификат проверки электронной подписи BIOS. Второй популярный пример использования RoT — строгая взаимная аутентификация взаимодействующих между собой клиента и сервера. Без подобных аппаратных модулей работа КИИ невозможна, но из-за сложной специфики, постоянно растущих в количестве и сложности кибератак процесс этот не имеет конца, да и с точки замещения импортных решений не все еще сделано.



Вышли на плато

Более того, скорость замещения софта на доверенный отличается в зависимости от сегмента ПО. Так, например, российский рынок программных решений для виртуализации за два последних года вырос в два раза и только за прошлый год составил 14,4 млрд руб. Прогресс более чем внушительный, ведь до 2022 года доля импортного ПО виртуализации у российских пользователей составляла более 95%. В компании «Базис» (разработчик инфраструктурного ПО) уверены, что период столь бурного роста позади, с точки зрения объема крупных проектов рынок вышел на плато, у заказчиков накопился

Идти в акселераторские программы нужно не столько за коммерческим результатом, сколько за осознанием того, а все ли в бизнесе продумано и верно настроено. Акселераторы — хорошая возможность повысить компетенции самой команды, это полезный инструмент для адекватной оценки своих возможностей, и чем раньше это удастся сделать, тем большего числа ошибок можно избежать. Подобный риск еще более высок на экспортных рынках, да и конкурировать на них придется в еще более жестких условиях, в том числе с мировыми техногигантами

опыт эксплуатации отечественных систем. По мнению Ивана Ермакова («Базис»), наконец уходят в прошлое практики, когда ПО закупалось ради выполнения регуляторных требований: «Клиенты распробовали отечественный софт, они видят, что на нем можно развиваться, это раскроет для нас новые возможности. К тому же многие наши клиенты стали привыкать, что отечественный вендор рядом, к нему можно прийти, поделиться потребностями и получить отклик». По оценкам аналитиков ИТ-рынка, в течение ближайших пяти лет 90% российских компаний так или иначе перейдут на отечественное ПО виртуализации, отсюда и прогнозы по уверенному росту сегмента: 57 млрд руб. рынок составлял в 23 году, к 2027 году цифра увеличится вдвое — до 107 млрд рублей. Подстегивать сегмент виртуализации будут быстро развивающие технологические возможности. Чем более доступны будут большие вычислительные системы, тем быстрее начнет развиваться микросервисная инфраструктура, а это породит рост спроса на динамическое управление ею. Среди самых заметных трендов — виртуализация рабочих мест и серверов.

Бесшовная интеграция

Эволюция спроса наблюдается и в другом знаковом сегменте — инструментах для организации бизнес-процессов, в классической терминологии он называется «productivity suite» и включает набор офисных приложений для бесшовного взаимодействия сотрудников. Вячеслав Закоржевский («МойОфис») поясняет, что сегмент состоит из нескольких основных направлений: настольные редакторы, почтовые решения, веб-редакторы, виртуальный диск, который позволяет организовать совместную работу над документами, рабочие мессенджеры и инструменты для ВКС. По ряду из них российским вендорам удалось совершить заметные прорывы, не отставая при этом от общемировых трендов.

Один из них, когда вендоры офисного ПО меняют позиционирование продуктов и стремятся расти за счет увеличения количества сквозных сценариев внутри уже созданных решений — этот путь выбирают нишевые игроки. Крупные идут по пути наращивания объема инструментов. И на то, и на другое есть спрос, поскольку главный пользовательский запрос состоит в том, чтобы приходилось как можно меньше переключаться на различные приложения в работе, удобнее иметь несколько инструментов, интегрированных между собой внутри одного пакета. Это гораздо более эффективно с точки зрения организации бизнес-процессов.

ГИГАНТЫ ЗАСТРЯЛИ В «ОБЛАКАХ»

АНДРЕЙ ВРАЦКИЙ

Основатель и CEO «eXpress»

«Все стремятся держать данные внутри страны, локализовывать продукты, сопровождение, разработку, и внезапно Россия стала одним из лидеров этого направления. В тех же США был тренд — смещение всего в «облака». Техногиганты там и застряли, а РФ двигалась, развивалась — так исторически сложилось, мы были консервативным рынком, и это дает сейчас всходы. Роль ИТ в жизни выросла, то же государство все больше обращает внимание, где хранятся данные».

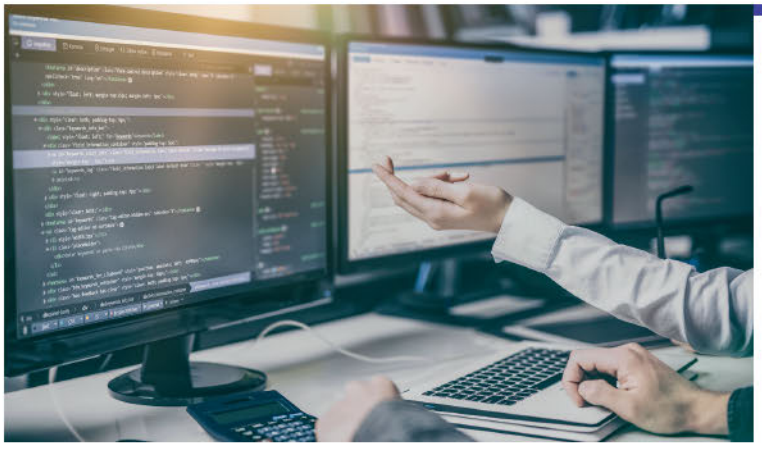
Стратегии для роста

Чтобы успевать следовать за изменениями спроса, российским вендорам придется аккумулировать ресурсы. Так или иначе средств господдержки в отрасли становится меньше. При сегодняшних скоростях технопрогресса сохранять динамику и качество разработки смогут крупные игроки, маленьким будет ощутимо сложнее. Отвечая на вопрос, что делать небольшим вендорам, Артем Кострюков, генеральный директор бизнес-юнита «Test IT», предлагает рассмотреть несколько стратегий. К одной из них уже прибегла его компания, войдя в состав ГК «Softline». Команда Test IT сделала этот шаг осознанно, будучи уверенной, что внутри большой компании можно добиться большего. Те же, кто решат остаться сами по себе, могут сфокусироваться на клиентах, до которых способны дотянуться: «Лучше российских вендоров никто не поймет потребности внутреннего рынка. Нужно давать сервис и делать фокус на клиенте, уметь находить общий язык вне зависимости от того, вернутся ли иностранные вендоры».

Еще одна эффективная стратегия — коллаборации, объединение в технологические альянсы, способные закрыть системные потребности заказчиков в платформенных решениях и экосистемах, клиентам нужна максимальная «связанность» ПО, когда в рамках единой платформы они могут решать свои бизнес-задачи. Вполне полезно, уверен Кострюков, обращаться в институты поддержки любого уровня. В регионах есть особые экономические зоны с преференциями для ИТ-индустрии, точечные грантовые программы и субсидии. Правда, надо быть готовым потратить время на их получение, научиться правильно отчитываться за деньги и показать нужный результат. Не менее ценный опыт, считает Кострюков, — акселераторы, особенно полезно будет пропустить это через себя начинающим разработчикам. Идти в акселераторские программы нужно не столько за коммерческим результатом, сколько за осознанием того, а все ли в бизнесе продумано и верно настроено. Акселераторы — хорошая возможность повысить компетенции самой команды, это полезный инструмент для адекватной оценки своих возможностей, и чем раньше это удастся сделать, тем большего числа ошибок можно избежать. Подобный риск еще более высок на экспортных рынках, да и конкурировать на них придется в еще более жестких условиях, в том числе с мировыми техногигантами.

Кто в чем лучший?

Любая попытка выхода на экспорт будет обречена на провал, если не понять, чем мы лучше остальных, уверен основатель и CEO «eXpress» Андрей Врацкий. По его мнению,



За тем, как Россия справляется с жестким прессингом и ограничениями и выстраивает контур защиты, с любопытством наблюдают на многих континентах. История показала, что такой опыт выживания может оказаться крайне полезен всем. Опыт российских ИТ-разработчиков уникален с точки зрения замещения общемировых систем. Отсюда и интерес со стороны стран, которые нам пока еще друзья. Там же зачастую локализован спрос на российский ИТ-продукт, в особой степени тот, что обеспечивает работу и защиту критически важной инфраструктуры.

смотреть нужно в сторону как раз того самого цифрового суверенитета, которым сегодня озабочена любая экономически развитая страна. «Все стремятся держать данные внутри страны, локализовывать продукты, сопровождение, разработку, — говорит Врацкий, — и внезапно Россия стала одним из лидеров этого направления. В тех же США был тренд — смещение всего в «облака». Техногиганты там и застряли, а РФ двигалась, развивалась — так исторически сложилось, мы были консервативным рынком, и это дает сейчас всходы. Роль ИТ в жизни выросла, то же государство все больше обращает внимание, где хранятся данные».

Вот они, ниши для российских вендоров, важно лишь сформировать правильный посыл в мир, что у нас есть, и что это уже работает внутри РФ. Никакого предубеждения против российских разработчиков во многих странах нет, есть интерес к этому уникальному опыту обособления и локализации ИТ-инфраструктуры. Вести бизнес с иностранными контрагентами сложно с точки зрения организации самого процесса, но рецепт найден — создание зарубежных «дочек», очищенных от санкционных рисков. Если государство поможет российским вендорам построить прочные торговые «мостики», их выход на экспорт будет куда более реальным.

Половина мира наша

По оценкам Андрея Врацкого, за минусом США, Европы, Японии, Южной Кореи и ряда других стран, для освоения остается не меньше половины мира, надо лишь научиться брать деньги с глобального рынка.

Сегодня многие лидеры российского рынка ИТ-разработки самый большой потенциал видят в странах Азии — там быстро растет население, темпы роста ВВП опережают общемировые. Туда же нацелились основные конкуренты россиян — вендоры из Вьетнама и Индии. В этих странах стоимость человеческого капитала существенно ниже, чем в РФ, и это дает им очень серьезно преимущество, за счет которого цены на софт они предлагают зачастую ниже всех. В ИТ-сфере фонд оплаты труда иногда достигает 80% от стоимости продукта, поэтому конкурировать по цене с индийцами, например, крайне сложно всем. Приходится искать другие варианты, и для каждого рынка это может быть что-то свое, поэтому так важно разобраться, чего именно ждут клиенты, что для них первостепенно.

Точечные настройки

У «ICL Services» путь на экспорт начинался еще в 2022 году в Европе, дела шли очень неплохо — до начала СВО компания входила в топ-100 мировых аутсорсеров. Когда пришло время перестраиваться, стратегическими были избраны рынки MENA и Балканский полуостров. Казалось бы, за плечами есть большой багаж, но, по признанию исполнительного директора «ICL Services» Ильдара Хуснутдинов, без заблуждений не обошлось: «Мы думали, что нас ждут с не-

ПОМОЩЬ РЯДОМ

ИВАН ЕРМАКОВ

Коммерческий директор «Базис»

«Клиенты распробовали отечественный софт, они видят, что на нем можно развиваться, это раскроет для нас новые возможности. К тому же многие наши клиенты стали привыкать, что отечественный вендор рядом, к нему можно прийти, поделиться потребностями и получить отклик».

терпением, и в регионе MENA много денег. Да, объем рынка там достаточно большой, но высока конкуренция. Здесь готовы покупать только лучшее: если приносишь подобное, неинтересно, нужен эксклюзив — «ламборгини» по цене «лады». В итоге пришлось смириться с тем, что без пилотного, бесплатного теста не обойтись. Так российский вендор боролся с чем-то, похожим на «землячество», — национальную приверженность своим, то есть индийским разработчикам. Чтобы зайти на рынки, где сильны межнациональные связи и условности, вариантов два: высаживаться и жить на одной земле с клиентом, либо нанимать местных, которые будут продвигать, продавать продукт иностранного производства.

Балканский рынок значительно меньше, но при этом именно Сербия стала новым ИТ-хабом для Европы, рассказывает Ильдар Хуснутдинов. Именно оттуда сейчас многие делают аутсорсинг, так себестоимость услуг получается ниже. Сильных местных вендоров, способных делать крупные проекты, в стране не так много, и их долю «отъедают» остальные, в том числе российские айтишники. Опыт работы на Балканах подтверждает, что в странах региона высок интерес к российской цифровизации, особенно в части предоставления госуслуг. Не менее интересен инфобез, особенно в части КИИ. «На Балканах внимательно наблюдают за тем, как мы защищаем наш внутренний периметр. И здесь мы можем конкурировать с другими разработчиками. И везде надо быть готовым к тому, что потребуется время и инвестиции. Первые проекты вообще, скорее всего, придется делать бесплатно, нужно вложиться в представительство, много инвестировать в сервисы и техподдержку, чтобы она была зрелой, чтобы конкурировать с западноевропейскими — и это стоит дорого. Важна и красивая обертка, и конкурентная цена», — добавляет Ильдар Хуснутдинов. Такова цена входа на международный рынок вне зависимости от страны и континента.

В итоге пришлось смириться с тем, что без пилотного, бесплатного теста не обойтись. Так российский вендор боролся с чем-то, похожим на «землячество», — национальную приверженность своим, то есть индийским разработчикам. Чтобы зайти на рынки, где сильны межнациональные связи и условности, вариантов два: высаживаться и жить на одной земле с клиентом, либо нанимать местных, которые будут продвигать, продавать продукт иностранного производства

Бояться значит проиграть

Путь у российских вендоров неблизкий, многие из них понимают, что легким он не будет, но к штурму готовы, как и к возможному возврату иностранных игроков в РФ. Как раз сейчас об этом активно заговорили и публично, и в кулуарах — неприятно, так как конкуренция усилится, просадка по оборотам бизнеса точно будет, ведь среди клиентов все еще много «ждунов», которые притихли в надежде на перемены. Если они смогли выдержать паузу в несколько лет, текущее ожидание их точно не утомит, но пока никто не знает, сколько оно продлится. «Возвращение любых западных продуктов означает, что возникнет вопрос, насколько уменьшится выручка. Вопрос только так стоит: сколько потеряешь. Из имеющихся клиентов мы потеряем не более 5%. Крупный бизнес обижен, так как иностранные вендоры их «кинули», такого не прощают — у многих компаний эта обида на уровне собственников, и они не хотят нового «кидалова», — уверен Андрей Врацкий, основатель и CEO «eXpress».

Сидеть сложа руки и бояться — не вариант, лучше заранее готовиться. Вячеслав Закоржевский, генеральный директор

«МойОфис», говорит, что свою стратегию компания верстала как раз с учетом возврата вендоров: чтобы не толкаться с ними на одном «пятачке», выбрали для себя приоритетную нишу и сосредоточились на качестве продукта. Крупные вендоры, за плечами которых солидные инфраструктурные проекты по переоснащению ПО на объектах КИИ, и вовсе не беспокоятся — сюда иностранцев уже не пустят, как говорится, «не в этой жизни». «Импортозамещение позволило нам переосмыслить многое, КИИ — важная вещь для суверенитета, она может быть только на своих технологиях. Да, двери могут приоткрыться, но в этом сегменте будет только российское ПО», — считает Дмитрий Харитонов, первый заместитель генерального директора ИТ-холдинга Т1. Ту же точку зрения разделяет Иван Ермаков, коммерческий директор «Базис»: «Рынок поделится на две части. КИИ — это будет закрытая часть, туда прямо зарубежных игроков не допустят, но они возьмут свой кусок пирога. Будет тяжело маленьким компаниям, это подтолкнет рынок к консолидации, крупные будут повышать качество за счет конкуренции. Топовые игроки останутся, так как клиенты распробовали удобства, когда разработчики свои». Вошедшая в большой холдинг маленькая команда Test IT и ее CEO Артем Кострюков уже сделала свой выбор, остальным «малышам», по его мнению, надо не бояться, а учиться «быстро находить и оттачивать свои конкурентные преимущества, отгрызать свой кусочек и держать круговую оборону в ожидании новых драйверов». Конкуренция так или иначе будет усиливаться, опыт выживания всегда пригодится, на глобальном рынке без него вообще никак.

«Российские компании наработали определенный уровень зрелости, дополнительный стимул всем поможет», — считает Ильдар Хуснутдинов, исполнительный директор ICL Services. Опыт экстренного импортозамещения закалил многих отечественных вендоров. Невзирая на то, что последние три года на внутреннем рынке они существовали в условиях повышенного спроса, пройти им пришлось через многое: доказывать, проходить проверку на профессионализм и быстродействие, работать в условиях ограниченных кадровых ресурсов, инвестировать с высокой долей риска и, конечно, ошибаться. Но вот на экспортных рубежах и этого будет недостаточно, а, по мнению Валентина Макарова, президента ассоциации разработчиков «РУССОФТ», российский ИТ-продукт пока еще не относится к приоритетным для институтов поддержки. Для того же Российского экспортного центра его инструменты не особо заточены под продвижение российского софта. В итоге на экспорт, как правило, выходят те вендоры, чей собственный ресурс это позволяет, но успешных примеров могло бы быть и больше. Российские айтишники заработали себе хорошую репутацию — самое время воспользоваться ею для завоевания позиций на глобальном рынке. ФБЖ

ВСЕ ХОТЯТ «ЛАМБАРГИНИ»

ИЛЬДАР ХУСНУТДИНОВ

Исполнительный директор ICL Services

«Мы думали, что нас ждут с нетерпением, и в регионе MENA много денег. Да, объем рынка там достаточно большой, но высока конкуренция. Здесь готовы покупать только лучшее. Если приносишь подобное, неинтересно, нужен эксклюзив — «ламборгини» по цене «лады».

ЕВГЕНИЙ ДАМАНЦЕВ
Автор ТГ «Русское оружие»
t.me/RussianArms

«ПАУЧЬЯ СЕТЬ», ДРОБОВИК И ИИ — ОБЗОР СВЕРХСОВРЕМЕННЫХ ДРОНОВ-ПЕРЕХВАТЧИКОВ ДЛЯ ВС РФ

Специальная военная операция, которую ВС РФ ведут с Украиной, изменила многие привычные представления о методах ведения боевых действий. Одной из новелл текущей военной кампании стало широкое применение беспилотных летательных аппаратов. СВО выступила триггером для развития нового сектора российской экономики. К решению задач подключились не только специалисты оборонного комплекса страны, но и частный бизнес, в том числе малый. Все, кто обладает компетенциями в сфере создания БПЛА, прикладывают максимальные интеллектуальные усилия, понимая сверхсрочную потребность российской армии в новейших летательных аппаратах беспилотного типа. Специально для «Федерального Бизнес-журнала» автор популярного специализированного ТГ-канала «Русское оружие» подготовил обзор сверхсовременных БПЛА, которые способны решать актуальные задачи на театре военных действий.

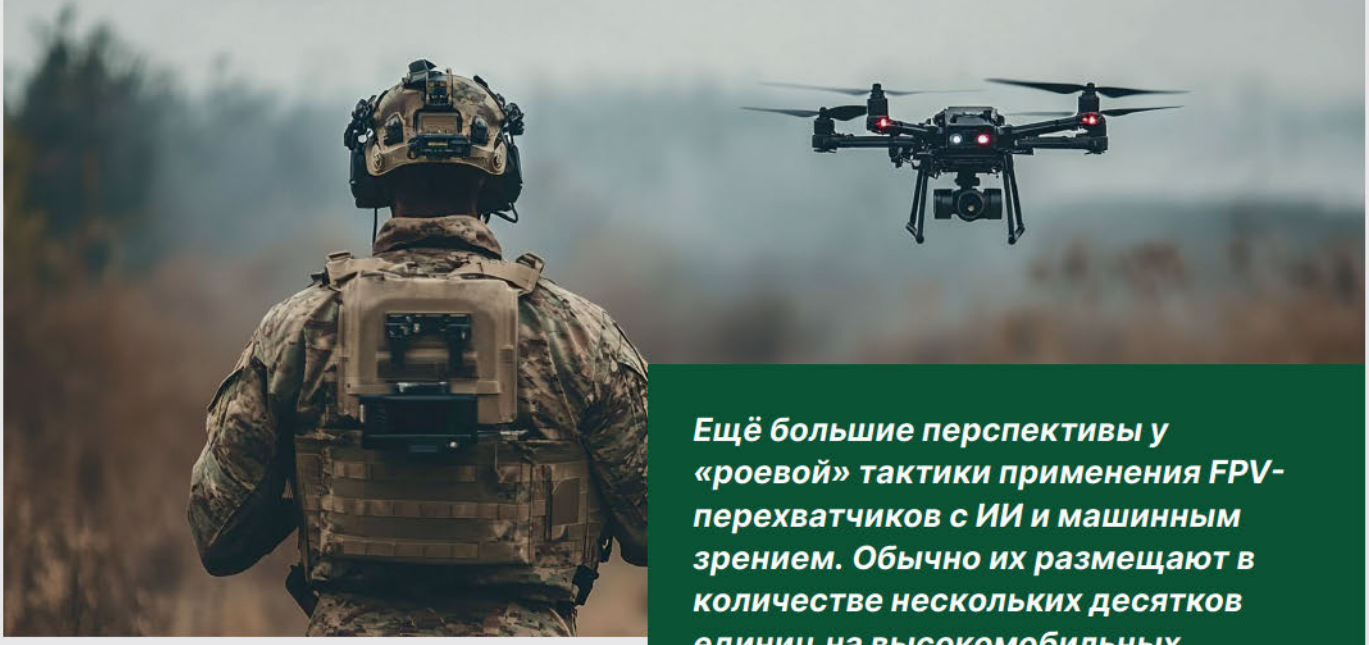
Изначально разработчики фокусировались исключительно на проектировании ударных коптеров «свободного» сброса. Их оснащали узлами подвески, адаптированными для сброса широчайшего спектра осколочных (включая гранаты Ф-1, РГД-5, ВОГ-17/25 и т.д.), а также термобарических боеприпасов. Затем их дополнили тактически более гибкие FPV-дроны, способные на порядок более эффективно работать по хорошо замаскированным фортификационным узлам на сложном ландшафте, включая входы в блиндажи и ДЗОТы в лесных массивах, а также помещения в промзонах металлургических предприятий и т. д.

250
КМ/Ч

может составлять максимальная скорость новейшего кинетического БПЛА-перехватчика «Ёлка», который ВС РФ используют в зоне СВО.

Soft kill & hard-kill

После начала освоения помехозащищённых оптоволоконных систем управления с длиной кабелей 10–20 километров (а сегодня уже и 25–30 км), а также появления на дронах модулей, обеспечивающих классификацию и захват целей, классические комплексы радиоэлектронного противодействия, относящиеся к средствам перехвата типа «soft kill», заметно утеряли эффективность. Это и стало началом эпохи средств перехвата БПЛА типа «hard-kill», недорогих и при этом эффективных, к которым также относятся FPV-дроны-перехватчики.



Ещё большие перспективы у «роевой» тактики применения FPV-перехватчиков с ИИ и машинным зрением. Обычно их размещают в количестве нескольких десятков единиц на высокомобильных робототехнических платформах типа ТХ-45СМ «Тоша». Подобные платформы будут сопровождать механизированные и пехотные подразделения российской армии в ходе штурмовых действий. В случае обнаружения роёв ударных FPV-дронов противника с помощью радиолокационной системы «Репейник» и инфракрасных комплексов, также размещённых на платформах, будет выполняться распределение целей между FPV-перехватчиками, а потом их вылет на перехват

Наиболее распространённые на сегодняшний день — FPV-коптеры-перехватчики. Фактически их можно отнести к типу «hit-to-kill» — средствам кинетического уничтожения (также применимо к ЗУР-перехватчикам). Они оснащены кумулятивными боевыми частями типа ПГ-7ВС и широким спектром осколочных и шрапнельных боеприпасов. Известен случай оснащения FPV-дрона-перехватчика обыкновенной ветвью дерева, которой был выведен из строя тяжелый ударный гексакоптер ВСУ класса «Баба-Яга». Невзирая на тот факт, что данные дроны относятся к классу «камикадзе», их эффективность остается на крайне высоком уровне.

Автономная интеллектуальная «Елка»

К одному из дронов подобного класса можно смело причислить новейший кинетический БПЛА-перехватчик «Ёлка», который успел засветиться не только в ходе натурных испытаний и первого боевого крещения в зоне СВО, но и на параде Победы 2025 года. Изделие оснащено четырьмя двигателями тянущего типа, интегрированными в архитектуру задней консоли крыла. Предполагаемая скорость может варьироваться от 220 до 250 км/ч. Дрон оснащён оптико-электронной головкой самонаведения на базе телевизионного и, вероятно, коротко- и средневолнового инфракрасных датчиков наведения. Радиус действия изделия может достигать пяти километров. И, что наиболее важно, изделие оснащается ИИ-модулем, синхронизированным с оптико-электронной головкой самонаведения. Он обеспечивает автономные классификацию и идентификацию целей без участия оператора, а также их перехват. Дрон-перехватчик «Ёлка» может функционировать в абсолютно автономном режиме «с руки», что позволяет применять его в штурмовых подразделениях ВС РФ для отражения ударов FPV-дронами на линии боевого соприкосновения.

Ещё одним БПЛА данного типа является дрон «Молот-Бритва» от компании Nova Labs.

Кинетический дрон, оснащённый четырьмя «тянущими» движителями, представлен аэродинамически правильным фюзеляжем и инфракрасным датчиком наведения. Запуск осуществляется из ручного транспортно-пускового «тубуса». Скорость дрона в переносной модификации достигает 265 км/ч, в стационарной — 360 км/ч, что обеспечивает перехват на догонных курсах широчайшего спектра бензиновых БПЛА-«камикадзе» ВСУ, включая Ан-196 «Лютый» и А-22 Foxbat, а также немецких БПЛА-«камикадзе» типа HX-2 и иных дронов. Перехватывать коптеры противника (включая «Бабу-Ягу») и FPV-дроны способны российские аппараты ВТ-40 и «Упырь», но они заточены, скорее, под выполнение ударных задач.

Комплекс противодействия БПЛА на базе FPV-дронов-перехватчиков «Молот-Бритва» в переносной модификации.

Наиболее важно, изделие оснащается ИИ-модулем, синхронизированным с оптико-электронной головкой самонаведения. Он обеспечивает автономные классификацию и идентификацию целей без участия оператора, а также их перехват. Дрон-перехватчик «Ёлка» может функционировать в абсолютно автономном режиме «с руки», что позволяет применять его в штурмовых подразделениях ВС РФ для отражения ударов FPV-дронов на линии боевого соприкосновения

«Паучья сеть» и дробовик

Если же брать за основу соотношение «стоимость – эффективность», то куда более приоритетным направлением является разработка многоразовых FPV-дронов-перехватчиков, оснащённых широчайшим спектром инструментов перехвата типа «hard kill». Одним из подобных изделий является FPV-дрон-перехватчик «Осоед». Он уже подтвердил свою эффективность как в ходе ряда натурных испытаний, так и в зоне СВО. Данный дрон оснащен модулем метания «ловчей сети» типа «паук», которая способна блокировать несущие винты коптеров, а в ряде случаев и БПЛА самолётного типа с расположенными спереди двигателями и винтами. Радиус действия FPV-коптеров-перехватчиков «Осоед» достигает пяти километров, высота перехвата — до шести километров. Известно, что ведется разработка модернизированного «Осоеда», максимальная скорость которого будет увеличена и составит 140–230 км/ч. Эксплуатационный ресурс данных дронов может достигать весьма впечатляющих показателей.

Не менее интересным изделием является разработанный специалистами концерна ВКО «Алмаз-Антей» и прошедший натурные испытания весной 2023 года опытный образец FPV-дрона-перехватчика типа СВВП / VTOL. Он оснащён дробовиком Vepr-12 с эффективной дальностью ведения огня по малым и средним дронам (включая гексакоптеры класса «Баба-Яга») от 15 до 35 м. Испытания данного БПЛА-перехватчика в интервью журналу «Aerospace Frontier» анонсировал генеральный конструктор концерна Павел Созинов. По его словам, применение дробовиков в качестве средств поражения,

размещённых на FPV-перехватчиках, является куда более экономически целесообразным техническим решением, нежели, к примеру, применение малогабаритных ЗУР-перехватчиков.

Умные решения

Бесспорно, сейчас внимание практически всех разработчиков БПЛА-перехватчиков сфокусировано на оснащении своих изделий перспективными высокопроизводительными модулями искусственного интеллекта (ИИ-модуль). Их синхронизируют с тепловизионными и телевизионными датчиками наведения, а также накопителями с загруженными шаблонами сигнатур дронов для их последующей классификации, идентификации и ранжирования по приоритетности. В итоге это позволит минимизировать участие операторов в управлении аппаратами.

Ещё большие перспективы у «роевой» тактики применения FPV-перехватчиков с ИИ и машинным зрением. Обычно их размещают в количестве нескольких десятков единиц на высокомобильных робототехнических платформах типа ТХ-45СМ «Тоша». Подобные платформы будут сопровождать механизированные и пехотные подразделения российской армии в ходе штурмовых действий. В случае обнаружения роёв ударных FPV-дронов противника с помощью радиолокационной системы «Репейник» и инфракрасных комплексов, также размещённых на платформах, будет выполняться распределение целей между FPV-перехватчиками, а потом их вылет на перехват FPV-дронов противника. Подобная концепция станет отличным дополнением к оснащению штурмовых групп комплексами «Молот-Бритва» и сведёт к минимуму риски для российских бойцов от попадания в их ряды БПЛА противника. Данная тактика способна кратно облегчить ведение наступательных и оборонительных операций. ФБЖ

VTOL-дрон-перехватчик, оснащённый гладкоствольным ружьем Вепрь-12 «Молот».

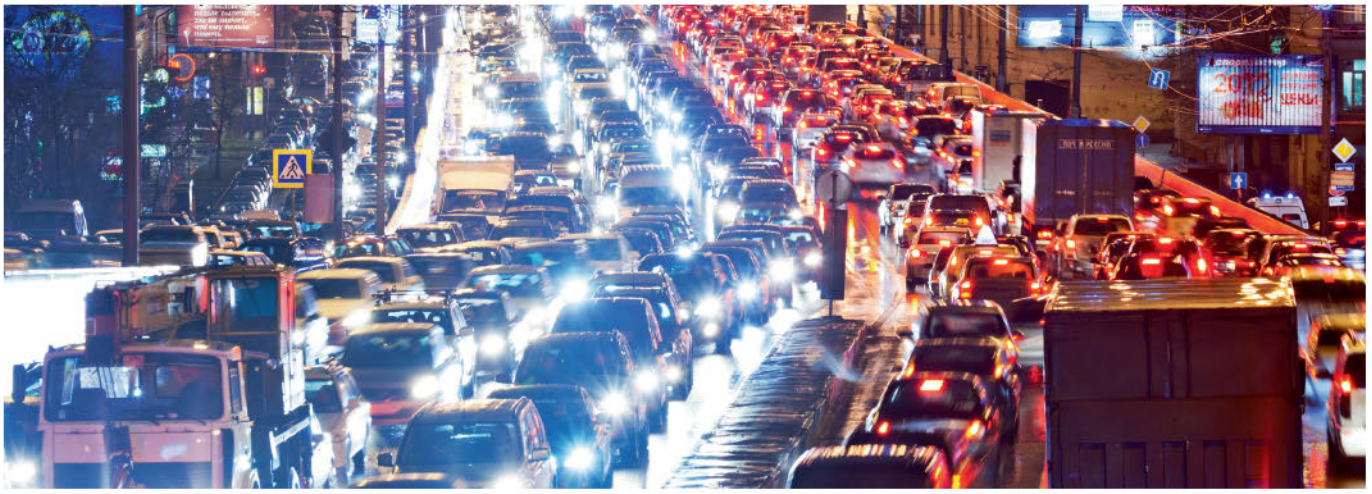
@Русское оружие
RussianArms

Следим за тактико-техническими особенностями применения современного вооружения в зоне СВО.
Прорабатываем сценарии развития оперативно-тактической ситуации в соответствии с параметрами военной техники ВС России и противника.

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

@RussianArms
@Bestrussianarms

Реклама. 18+



БЕСПЛАТНОЕ НЕ ВСЕГДА НАДЁЖНО

РАСПРЕДЕЛЁННЫЙ НАВИГАТОР БЫВАЕТ ИСТОЧНИКОМ ПРОБОК

АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

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

Недавно случилось мне угодить в забавное недоразумение. Навигатор посоветовал путь объезда свежевозникшей пробки, таксист последовал совету… и двигались мы по предложенному пути раза в два–три дольше, чем прогнозировалось на первоначально избранном маршруте. Ведь в объезд рванули едва ли не все приближавшиеся к пробке, и неширокая улица по соседству с магистралью оказалась запружена куда сильней, чем сам главный путь. Навигатор, конечно, быстро получил (в основном, насколько я наслышан, от сотовых сетей, отслеживающих число мобильных средств связи, работающих с каждой антенной) сведения о новой транспортной проблеме, но уже угодившие в ловушку не могли оттуда выбраться: ширины улицы не хватало для разворота в потоке.

Неужто программа, решающая — пусть и приближёнными методами — довольно сложную задачу выбора кратчайшего по времени маршрута, не в состоянии такое предвидеть и направить на новый путь лишь столько автомобилей, сколько может по нему проехать, не создавая новые проблемы?

Увы, работает она не в едином навигационном компьютере, выдающем рекомендации всем абонентам, а в каждом абонентском устройстве (ещё недавно — отдельном, а сейчас, как правило, на процессоре смартфона, куда встроены датчики позиционирования) автономно, получая от сервисного центра только сведения о текущей загрузке каждого отрезка (как правило, квартала) каждой улицы и средней скорости движения там.

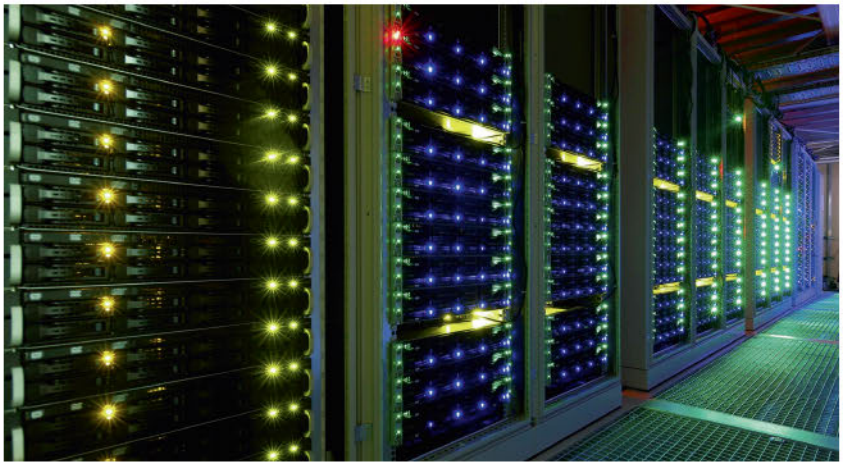
Лет десять–пятнадцать назад, когда навигаторы ещё не были неизбежными компонентами любого смартфона, мы с одним коллегой — также публицистом, но в отличие от меня продолжающим разрабатывать программы — попытались оценить: какая вычислительная мощность нужна, чтобы в реальном времени рассчитывать оптимальные маршруты для всех автомобилей города, в данный момент пребывающих в движении, с учётом всех их возможных взаимодействий — в том числе и создания взаимных помех самим фактом движения по соседству. По нашим прикидкам, потребовалась бы система, даже сейчас относимая к суперкомпьютерам. Её цена непосильна бюджету даже мегаполиса вроде Москвы или мегакорпорации вроде Яндекса — основного сейчас нашего поставщика используемых навигаторами сведений. Не уверен даже, что на такую задачу хватило бы суммарной вычислительной мощности всех смартфонов и самостоятельных навигаторов всего города: ведь число возможных взаимодействий между любыми объектами пропорционально квадрату числа самих объектов, а сложность сравнительной оценки всех вариантов взаимодействия — кубу числа объектов. Зато когда каждый навигатор исследует, по сути, суммарные данные по улицам (их в большинстве городов несравненно меньше, нежели автомобилей на них), самостоятельный поиск лучшего вроде бы варианта одного маршрута посилен одиночному процессору. С осложнениями же, неизбежными в отсутствие полного анализа, приходится мириться: в конце концов, коллективные попадания в коллективно же созданные ловушки бывают даже в Москве далеко не со всеми, далеко не каждый день.

Для решения упрощённой задачи оказалось возможно использовать ресурс, бесплатный для организаторов решения. Да вычислительная мощность смартфонов бесплатна в некоем смысле и для их владельцев: ведь покупают её для решения множества разных задач, и ещё одна добавляется без особых затрат (а датчики систем геопозиционирования — и по разным комплексам спутников, и по сигналам от сотовых станций — стоят сущие гроши). Не зря автономные навигаторы, использующие самостоятельные процессоры, почти забыты: даже в автомобили куда

Когда каждый навигатор исследует, по сути, суммарные данные по улицам (их в большинстве городов несравненно меньше, нежели автомобилей на них), самостоятельный поиск лучшего вроде бы варианта одного маршрута посилен одиночному процессору. С осложнениями же, неизбежными в отсутствие полного анализа, приходится мириться: в конце концов, коллективные попадания в коллективно же созданные ловушки бывают даже в Москве далеко не со всеми, далеко не каждый день

чаще встраивают универсальные мультимедийные системы, занимающиеся навигацией по совместительству, в фоновом режиме.

По старой поговорке, даром и уксус — сладкий. Возможность использования бесплатных (или хотя бы уже приобретённых для иных целей) ресурсов столь приятна, что ради неё мирятся со многими сопутствующими осложнениями вроде неизбежных последствий вышеописанной подмены поиска глобального оптимума нащупыванием локального. Впрочем, бывают и задачи, где глобальный поиск в обозримом будущем вовсе недоступен. Например, вычислительная мощность, достаточная для планирования в реальном времени — быстрее раза в сутки — всего мирового производства как единого целого, накопится, судя по нынешним скоростям развития компьютерного парка и разнообразия продукции, лет через десяток (± лапоть), а пока приходится искать план для каждого предприятия (в лучшем случае концерна) отдельно, согласуя его разве что с ближайшими соседями по технологическим цепочкам, хотя это даёт общий результат в разы хуже теоретически возможного по единому плану.



Вычислительная мощность, достаточная для планирования в реальном времени — быстрее раза в сутки — всего мирового производства как единого целого, накопится, судя по нынешним скоростям развития компьютерного парка и разнообразия продукции, лет через десяток (± лапоть), а пока приходится искать план для каждого предприятия (в лучшем случае концерна) отдельно, согласуя его разве что с ближайшими соседями по технологическим цепочкам, хотя это даёт общий результат в разы хуже теоретически возможного по единому плану

Придуманная вскоре после Первой фазы Мировой войны неоавстрийская экономическая школа — идейная опора тоталитарной секты «либералы» — содержит, как ни странно, немало разумных в целом размышлений. В частности, отмечает: бесплатные ресурсы зачастую используют заметно сверх необходимого. Но, как видим, есть и другие источники бесхозяйственности, связанной с бесплатностью. В частности, подмена нужных задач упрощёнными ради удобства использования как раз бесплатных ресурсов.

Вычислительные бесплатные ресурсы могут использоваться совместно — в так называемом облачном режиме: всё подключённое в данный момент к Интернету и не занятое пользовательскими задачами пригодно для исполнения программ, решающих некую общую задачу. Известнейшее из таких применений — увы, DDOS-атаки: компьютеры, заражённые соответствующей программой без ведома их владельцев, затапливают потоками запросов сетевой ресурс, выбранный организатором вандализма. На втором, насколько мне

известно, месте — созданная в 2003-м совместно эстонцами, шведами, датчанами система переговоров Skype: каждый компьютер, где она в данный момент работала, участвовал в маршрутизации её информационных потоков. Увы, после продажи её Microsoft в 2011-м программа если совершенствовалась, то вряд ли в направлениях, востребованных пользователями, а 2025.05.05 вовсе отключена: её пользователям предложено перейти на сайт созданной самой Microsoft программы Teams — похоже, вряд ли облачной.

Полагаю, расчёт оптимальных — или хотя бы достаточно близких к оптимуму — маршрутов также можно вести в облачном режиме, загружая им все работающие в данный момент в сотовом Интернете смартфоны с системами позиционирования и навигации. Правда, их энергозапас будет расходоваться быстрее, а немалая часть смартфонов и в нынешних режимах использования даже сутки не продержится без подзарядки. Но скорее всего немалая часть пользователей согласится и на такое осложнение ради ощутимого улучшения своих (да и чужих: отчего бы не помочь другим незадорого) поездок.

Лет пятнадцать назад тактовая частота основных массовых процессоров почти перестала расти: раньше удваивалась в среднем за пару лет, а с тех пор и по сей день выросла всего в два–три раза. Не вследствие технических трудностей (их раньше преодолевали быстро), а по отсутствию потребности: уже достигнутого хватает для решения массовых задач без ощутимых для пользователя задержек. Облачные вычисления могут стать существенным новым стимулом для дальнейшего роста скорости процессоров. В том числе и в мобильной технике: каждый такт потребляет определённую порцию энергии, и для её сокращения уже найдено немало полезных приёмов, а рост облачной нагрузки поспособствует дальнейшему совершенствованию в данном направлении.

В расчёте на один такт производительности процессоры всё ещё дешевеют (с поправкой на инфляцию) почти так же стремительно, как на рубеже тысячелетий. Это в свою очередь стимулирует развитие суперкомпьютеров

Полагаю, расчёт оптимальных — или хотя бы достаточно близких к оптимуму — маршрутов также можно вести в облачном режиме, загружая им все работающие в данный момент в сотовом Интернете смартфоны с системами позиционирования и навигации. Правда, их энергозапас будет расходоваться быстрее, а немалая часть смартфонов и в нынешних режимах использования даже сутки не продержится без подзарядки

распараллеленных вычислений (где подобно методам облачных вычислений, но в рамках одной конструкции, тысячи — а то и десятки тысяч — процессоров решают одновременно части одной и той же задачи, обмениваясь между собою лишь минимально необходимыми промежуточными результатами). Полагаю, отрабатываемые на таких комплексах методы распараллеливания задач, на первый взгляд решаемых последовательно, пригодятся для дальнейшего развития облачных технологий на всё новых направлениях. В том числе для подбора лучшего для всех распределения маршрутов. ФБЖ

** По настоянию автора его тексты печатаются в исходной версии и не подлежат редакторской и корректорской правке.*

1000% ПРИБЫЛИ:

В ЧЕМ ФОРМУЛА АБСОЛЮТНОГО УСПЕХА АРТ-ПРОЕКТА?

1000% прибыли в арт-бизнесе — таком сложном, основанном на субъективном восприятии и личной оценке, где цена и ценность зачастую противоречат друг другу. Как такое возможно? Чтобы вывести формулу абсолютного успеха, арт-бизнесмен и художник Алексей Сергиенко разработал собственную методику оценки арт-объекта и вывел формулу жизнеспособности арт-проекта. В итоге его картины висят в главной рабочей резиденции российского президента в Кремле, его участие в арт-проекте в Нью-Йорке собирало более 60 американских телеканалов в разгар политики отмены всего русского, а несколько его проектов профинансировал Илон Маск. На полотнах Сергиенко — Путин и Трамп, призывы к миру и ромашки как символ русской души. Добившись признания и успеха в арт-бизнесе, отец восьмерых детей, отказавшийся выставляться на международных выставках под чужими флагами, фонтанирует новыми идеями, обреченными, по его убеждению, на бизнес-успех.

Представляя себя, Алексей Сергиенко начинает с того, что он йог, а потом уже художник и бизнесмен, но он как раз из тех, кто родился быть предпринимателем, свой первый бизнес-проект он реализовал с неплохой прибылью еще в возрасте восьми лет. Тогда он ничем не рисковал и остался весьма доволен тем, что удалось заработать. В 90-ые все было наоборот: много риска, но и деньги тоже были — так что, как зарабатывать на собственном творчестве Алексей Сергиенко понял уже давно, и теперь готов делиться опытом и собственной формулой успеха в арт-бизнесе. Прочитав его интервью «Федеральному Бизнес-журналу», вы с удивлением узнаете, что самое ценное в произведении искусства совсем не его эстетика. Формула Сергиенко выведена с прицелом на 1000%, и она не раз срабатывала, и не только в случае с портретом российского президента.

— Вы бизнесмен родом из девяностых, а там у всех был опыт взаимодействия с криминалом. Какие уроки того времени вы считаете для себя полезными, чему научили вас те времена?

— Я вернулся из армии в 1988 году, поначалу поработал грузчиком, недолго поторговал мороженым. Свой бизнес я начал, работая на фарфоровом заводе художником. Когда мне перестали платить там зарплату, я вышел на улицу торговать фарфоровыми изделиями.

АЛЕКСЕЙ СЕРГИЕНКО

Арт-бизнесмен, художник

«Я люблю поп-арт, символизм, примитивизм, четкие и понятные посылы от искусства. Люблю рисовать сердца — это про любовь, ромашка — про семью. Люблю рисовать Путина, ну а как его не рисовать, если это самая обсуждаемая личность в мире, уже однозначно вошедшая в историю. И мне нравится соединять эти образы. С одной стороны у меня — сильный лидер, с другой — ромашки, которые про любовь. В этом совмещении образов — моя истина

Первое, с чем я столкнулся, — откровенный грабеж. Меня почти каждый день пытались ограбить: практически каждый залетный урка, выходя на Московском вокзале, шел по Невскому проспекту и приставал к уличным художникам. Я тогда довольно активно занимался каратэ, никому ничего не платил и практически сразу же пришел к пониманию, что не надо начинать диалог с хамства и угроз, можно ведь просто спросить: «А ты чего такой, что случилось?» В диалоге рождается истина, а лучшая драка — это та, которой ты избежал. У меня было с самого начала обостренное чувство справедливости, я никогда не поддавался на шантаж и вымогательство и всегда сохранял личное достоинство.

— Ваши первые бизнес-проекты были далеки от искусства. Как вы к нему пришли?

— Все мои бизнес-проекты так или иначе были связаны с искусством. Свой первый арт-объект я сделал в восемь лет: вылил из свинца пистолетик и продавал его как «вечный карандаш». Бизнес закончился, когда

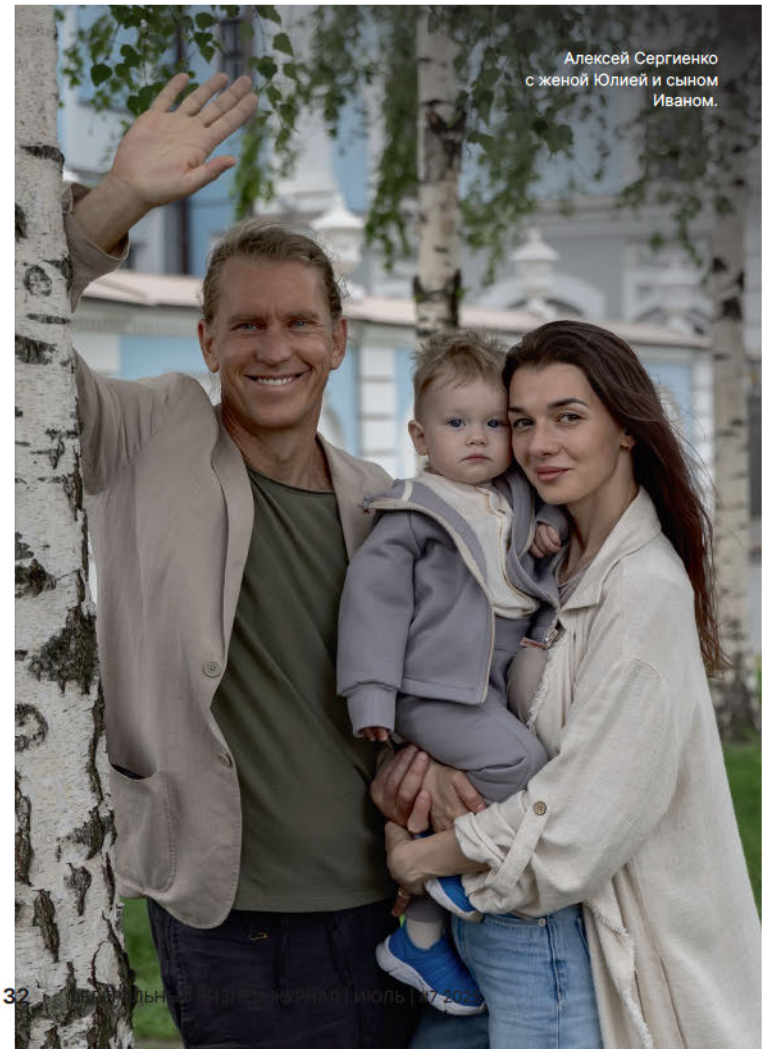
закончились покупатели, но я неплохо заработал. Мысли подарить не было, хотя и деньги были особо не нужны, но, когда тебе человек платит, значит, ему точно это надо.

— Были у вас провальные бизнес-проекты? Какие выводы сделали, потерпев фиаско?

— В 2020 году я открыл на Невском проспекте в Санкт-Петербурге Музей интерактивного искусства. Проект получился провальный, хоть и красивый. Владельцами помещения оказались матерые мошенники, они нас стали подводить и в итоге победили, музей пришлось закрыть. Я сам виноват: расслабился, не проверил, у кого арендую помещение.

— Один из ваших советов — продумывать последствия. Сейчас инвесторы и бизнесмены не только в РФ, во всем мире хватаются за голову именно потому, что невозможно прогнозировать последствия. Понятно, что это не означает, что не надо думать о последствиях, но как снизить процент ошибок в прогнозах и бизнес-решениях?

— Математика и бизнес тесно связаны, все надо просчитывать, но всегда есть нюансы, которые сложно предугадать. Я уверен, что для того, чтобы успешно вести дела, нужно держать в порядке не только голову и мысли в ней, но и тело, оно должно быть гибким и сильным. Это помогает держать в порядке и голову.



Алексей Сергиенко с женой Юлией и сыном Иваном.

— Ваше творчество наталкивает на мысль, что вы иронично смотрите на мир. Интересно, как вы смотрите на то, что сегодня происходит, и как вы относитесь к Дональду Трампу, который пытается перевернуть многое в мировой политике, торговле и экономике?

— Да, фигура Трампа притягивает внимание, неслучайно он присутствует в моем творчестве. У меня есть картина, в которой я соединил Путина и Трампа, и на ней подпись «мир/реасе». Ее показывали в эфире американского ТВ сразу после выборов, когда Трамп снова стал президентом. Это мое высказывание на тему «Хотят ли русские войны». «Мы хотим мира» — говорю я этим полотном. Я уверен, что такие заявления, такие арт-объекты очень нужны миру, они помогают его достигать.

— Вопрос о Трампе возник неслучайно, мне кажется, вы с ним схожи с точки зрения подходов к продвижению себя и своих бизнес-проектов. По-вашему, какую роль играет пиар в арт-бизнесе?

— Трамп импонирует мне, он для меня понятен. Хотя мы знаем, что подходы бизнесменов к собственному пиару бывают разные, многие целенаправленно «зачищают» информпространство, потому что не хотят, чтобы о них знали. А есть пример Игоря Рыбакова, который продвигает свой бизнес через пер-

сональный бренд, его имидж отлично работает на него. Я абсолютно публичный человек, я — художник, пиар в моем случае — важная часть меня и моих проектов.

— У вас есть своя формула успешности проекта: чтобы он «полетел», он должен решать несколько задач. Расскажите, как это работает применительно к арт-бизнесу, которым вы занимаетесь?

— Да, у меня есть своя формула успешности бизнес-проекта, она помогает мне сделать правильный выбор. Любой проект я анализирую с ее помощью: если он отвечает пяти основным требованиям, я берусь и делаю. Первое условие — польза людям. Второе — он должен нравиться мне самому, я должен захотеть быть его частью, у меня должно быть устойчивое желание увидеть конечный результат. Третье — проект не должен быть тупиковым, он должен развиваться. Четвертое — абсолютная уникальность. С точки зрения бизнеса это, возможно, неверно, например, Оскар Хартман считает, что проще и лучше взять уже успешную бизнес-идею и перенести ее на новую почву. Но художник, который претендует на успешность, на мировую известность, обязан создавать нечто абсолютно уникальное, чего не было и нет во всем мире. Лично я никогда ни за кем ничего не повторил. Возможно, именно поэтому мне удается зарабатывать на каждом своем проекте. Мои основные деньги я зарабатываю на искусстве.

— Для вас как для художника изоляция РФ от половины прогрессивного мира имеет негативные бизнес-последствия? Для вас существует проблема экспорта ваших арт-продуктов?

— Изоляция России в мире искусства была всегда, но я все равно прорывался. Как-то я участвовал в арт-выставке в Нью-Йорке и получил сумасшедший интерес со стороны американских журналистов — на мою презентацию съехались 64 телеканала, а это был очень острый политический момент, когда Крым только вошел в состав РФ. Тогда на злобу дня я нарисовал несколько картин и повез их в США. Это был настоящий ажиотаж, ко мне выстроилась очередь из журналистов. Я тогда ничего не продал, но помог донести российскую позицию до мира, и для меня это не менее важно. Один из моих арт-проектов финансировал Илон Маск, я выступал на бизнес-конференции в Швейцарии, сотрудничал с одним швейцарским банком, выстраивал сотрудничество с немцами, но, когда мне предложили выставляться под флагом другой страны, я отказался. Я думаю, что все это давление рано или поздно закончится. Жаль, что в России художники по-прежнему зарабаты-

Работа Алексея Сергиенко «Миру — мир».

«Да, фигура Трампа притягивает внимание, неслучайно он присутствует в моем творчестве. У меня есть картина, в которой я соединил Путина и Трампа, и на ней подпись «мир/peace». Ее показывали в эфире американского ТВ сразу после выборов, когда Трамп снова стал президентом. Это мое высказывание на тему «Хотят ли русские войны». «Мы хотим мира» — говорю я этим полотном. Я уверен, что такие заявления, такие арт-объекты очень нужны миру, они помогают его достигать

вают на своем творчестве довольно скромно. Во всем мире перформансы и арт-проекты масштабов, подобных тем, что устраиваю я, приносят на порядки больше денег. Но не все так грустно, и мне по-прежнему поступают предложения от зарубежных партнеров. Уверен, что рано или поздно у меня появятся новые международные проекты, например, мы ведем диалог о создании Музея современного искусства на Бали, в Шанхае, где я мог бы выставляться. Конечно, столь масштабные международные проекты требуют мощного финансового рычага, и нам нужна поддержка государства, я вижу положительный отклик, поэтому надежда выйти на новые рынки со своими арт-проектами есть.

— Вы рисуете Путина, который для многих в мире является персоной нон грата, как это отражается на вашем продвижении в арт-бизнесе?

— Мне некоторые российские галереи отказывают, потому что я рисую Путина. Я с этим сталкиваюсь регулярно — многие просто сторонятся политики, в какой-то мере я это понимаю. В искусстве не все бойцы. Встречаются и те, у кого есть четкая гражданская позиция. Я считаю, что, если тебя хвалят или ругают, это хорошо, а если тебя не знают, это плохо.

— У вас был проект йога-кемпинга в Финляндии, какова его судьба?

— 25 лет назад я начал активно практиковать голодание, особые виды диет, например, питаться дикими ягодами. Я стал часто ездить на Ладогу — это очень мощная перезагрузка, мы живем на острове две недели и едим только ягоды. Мне очень нравился этот опыт, и я решил преобразовать его в проект. Купил несколько островов в Финляндии, построил кэмпинг. Пять лет назад это прекратилось. Мы снова поехали на Ладогу, но я по-прежнему плачу налоги в Финляндии. Пока туда не езжу — слишком долго получается через Турцию, выставил острова на продажу: мое предложение уникально — я продаю целый архипелаг из островов, цена у меня ниже в десять раз реальной стоимости. Пока не продал, кто знает, возможно, еще вернемся сами на эти острова.

— Среди ваших знаковых арт-объектов — полотна не только с Путиным и Трампом, но и ромашки. Какой из этих брендов имеет, на ваш взгляд, больший потенциал на экспортных рынках?

— Я люблю поп-арт, символизм, примитивизм, четкие и понятные посылы от искусства. Люблю рисовать сердца — это про любовь, ромашки — про семью. Люблю рисовать Путина, ну а как его не рисовать, если это самая обсуждаемая личность в мире, уже однозначно вошедшая в историю. И мне нравится соединять эти образы. С одной стороны у меня — сильный лидер, с другой — ромашки, которые про любовь. В этом совмещении образов — моя истина.

— Уверена, всем интересно, были ли у вас проблемы с разрешением на изображение действующего президента. Расскажите, были ли к вам претензии?

— Я начал рисовать Путина, когда увидел, как он плачет на Манежной площади, — меня

«25 лет назад я начал активно практиковать голодание, особые виды диет, например, питаться дикими ягодами. Я стал часто ездить на Ладогу — это очень мощная перезагрузка, мы живем на острове две недели и едим только ягоды. Мне очень нравился этот опыт, и я решил преобразовать его в проект. Купил несколько островов в Финляндии, построил кэмпинг. Пять лет назад это прекратилось. Мы снова поехали на Ладогу, но я по-прежнему плачу налоги в Финляндии

это очень впечатлило, и я подумал, что это супермомент, его надо нарисовать, запечатлеть. И я начал рисовать его с таким посылом, что все мы люди — смеемся и плачем. Когда президенту подарили собачку, у меня появилось полотно «Путин со щенком». Мне тогда уже сто раз все высказали, что я не получил разрешение, но я подумал, что Владимиру Владимировичу понравится, а потом, когда моя картина появилась в Кремле, то есть, по сути, в офисе у президента, и меня никто не поругал за нее, я подумал, что это означает, что претензий ко мне нет.

— Вы разработали свою систему оценки потенциала стоимости произведений современного искусства, и в ней художественная составляющая, эстетика арт-объекта далеко не на первом месте. На чем, по-вашему, строится продажа в арт-бизнесе?

— Я много думал над тем, как зарабатывать больше на своем искусстве, читал специальную литературу, чтобы понять, как оцениваются арт-объекты. Но ничего полезного не нашел. Большинство существующих методик оценки произведений современного искусства — полная глупость, никакой подлинной формулы не существует. Чаще других применяется одна методика: сколько художник сказал, столько и стоит его работа. В моей методике 64 пункта. Первый блок полностью посвящен личности автора, это самое главное; второй — про команду проекта, которая, собственно, и делает продажу. Одним художникам кажется, что надо нарисовать красиво, другие уверены, что важна идея. Я же много раз убеждался, что не это главное. Эстетика зачастую вообще не волнует покупателя, а чаще всего продаются странные картины. Моя методика гораздо полезнее для творческих людей, я ее еще дорабатываю, но уже сейчас ее можно применять в арт-бизнесе.

— Расскажите о том, как вы ее применяется, когда отбираете работы художников для экспонирования и продажи с своей галерее?

— Моя галерея специализируется на современном, актуальном, экспериментальном искусстве. Я не очень люблю интерьерную живопись, хотя изредка она встречается в моих арт-проектах. Я держу в поле зрения тех художников, которые, на мой взгляд, рано или поздно окажутся в музее. Пикассо, Энди Урхолл, Малевич, Кандинский — каждый из них придумал новое направление в искусстве. Я ищу тех художников, которые делают что-то необычное. 99% арт-проектов сосредоточены на интерьерной живописи, где самое главное — это именно эстетика. Я же ищу тех, кто делает нечто уникальное, то, что еще никто никогда не делал, — для меня это главная ценность.

— А как вы оцениваете собственные работы?

— Я продаю свои работы через перформанс: выставляю картины на аукцион со стартовой ценой один рубль, кто больше даст, тот заби-

рает. В этом случае покупатель диктует свою цену. Недавно мне заплатили за работу 2000 рублей, я продал ее в минус, рама для нее и остальные затраты вышли мне дороже, но ведь порой платят и несколько сотен, а средняя цена за небольшую картину — 50 тысяч рублей, и я таких продаю сотни.

— У вас есть правило: входить в бизнес-проекты, которые могут принести 1000%. Всегда ли это возможно в арт-бизнесе?

— Давайте прибегнем к любимой мною математике (кстати, я рисую математические портреты). Холст размером метр на метр стоит две тысячи рублей, мне его делают на заказ на широком подрамнике, у меня он всегда качественный, рама — это еще три – четыре тысячи, свои работы я упаковываю в красивую сумку, которая стоит еще несколько тысяч. Итого: средняя себестоимость производства составляет десять тысяч рублей. Про цены на мои работы мы уже говорили; выходит, продажа большинства работ приносит мне 1000% прибыли.

— Что из ваших продуктов лучше всего продается?

— Если брать количество, то билеты в мои театры-музеи эмоций (их два: в Москве и Питере), то их продается больше всего, в среднем по 500 штук каждый день. Если анализировать, какой из продуктов приносит мне больший доход не от количества, а от своей стоимости, то здесь речь идет о перформансах, когда я продвигаю чужие бизнес-проекты, создавая неординарные инфоповоды.

— Вы известны многим власть предержащим, и тем не менее у вас регулярно возникают трения с властями Санкт-Петербурга. В частности, правительство города попросило вас демонтировать торговые лавки на набережной канала Грибоедова, вблизи Спаса на Крови. В Смольном утверждали, что договор аренды был расторгнут еще в 2023 году из-за нарушения его условий. Вы были категорически не согласны с этим заключением и собирались защищаться в суде. Чем закончилась эта история?

— Речь про ярмарку сувениров, которая не является бизнес-проектом. Это профсоюз художников, мы объединились еще в 1988 году, когда я начал торговать сувенирами на Невском, чтобы защищать свои интересы. В свое время Анатолий Собчак приезжал к

«Как-то я участвовал в арт-выставке в Нью-Йорке и получил сумасшедший интерес со стороны американских журналистов — на мою презентацию съехались 64 телеканала, а это был очень острый политический момент, когда Крым только вошел в состав РФ. Тогда на злобу дня я нарисовал несколько картин и повез их в США. Это был настоящий ажиотаж, ко мне выстроилась очередь из журналистов. Я тогда ничего не продал, но помог донести российскую позицию до мира, и для меня это не менее важно

Мне и некоторые российские галереи отказывают, потому что я рисую Путина. Я с этим сталкиваюсь регулярно — многие просто сторонятся политики, в какой-то мере я это понимаю. В искусстве не все бойцы. Есть и те, у кого есть четкая гражданская позиция. Но я согласен с тем, что, если тебя хвалят или ругают, это хорошо, а если тебя не знают, это плохо

нам, мы попросили у него другую площадку, он предложил территорию у Спаса на Крови, сказав, что там нас никто не тронет. Потом мы пережили несколько рейдерских захватов, нас пытались оттуда выселить. И долгие годы власти нас защищали — Владимир Путин, Владимир Яковлев (был губернатором Санкт-Петербурга, — *прим. ред.*), потом Валентина Матвиенко, а вот нынешняя администрация почему-то решила, что мы городу не нужны. Мы боролись восемь лет, надеялись, что с нами подпишут адекватный договор, узаконят. Я надеюсь, что рано или поздно в культурной столице России перестанут бороться с уличными художниками. Предпринимателям необязательно дружить с властями, важно жить и работать по закону. Но наша ярмарка сувениров не была бизнес-проектом, мы работали на поддержку свободных художников, и было бы хорошо, чтобы власти нас понимали и разделяли наши цели поддерживать местную культуру.

— У свободных художников отношения с властями частенько складываются непросто. Вы же пытаетесь с ними взаимодействовать, выходите с инициативами по установке новых скульптур, находите отклик? Какие скульптуры вы предлагали установить в Санкт-Петербурге?

— Я предлагал создать скульптуру в виде большого букета ромашек, аналогичный я подарил школе в Мариуполе. Ромашки — символ России, он вызывает самые позитивные эмоции, нам не хватает улыбок, поэтому я — за ромашки.

— Практически каждый успешный бизнесмен рано или поздно приходит к тому, чтобы начать делиться опытом: либо через книги, либо через лекции, мастер-классы, и вас приглашают выступать. Чему лично вы можете научить, и кто ваша целевая аудитория?

— Говорят, что с возрастом приходит мудрость, а Жванецкий добавлял: «Иногда ста-

рость приходит одна». Возможно, с возрастом я не стал сильно мудрее, но у меня накопился опыт и информация, могу ею поделиться. Я всегда развивался, в моей жизни не было периодов затишья, вокруг меня всегда были друзья и враги. Возможно, этот бурный и разнообразный опыт и ценен для тех, кто приглашает меня выступать. Ядро моей целевой аудитории — начинающие художники, для них я могу быть интересен и полезен, потому что я прошел тот путь, на который они только заступают.

— Мы живем в потоке инфошума, в окружении инфоцыган, у аудитории сформировался дефицит доверия к тому, что говорят вокруг. Как вы с этим справляетесь?

— У многих из нас выработалась рекламная слепота — мы не видим, не верим. Сегодня работает только личная рекомендация. Когда ты приносишь пользу людям, они тебя рекомендуют — только так. Сначала нужно создать заметный инфоповод, но самое главное — это репутация.

— А как у вас с доверием к бизнес-партнерами? Вот, например, сейчас вы в поиске инвесторов для нового проекта. Арт-бизнес-клуб, для которого вы уже придумали название «Очень хорошие люди», кого вы видите в партнерах?

— Мне нужен партнер, которому понравилась бы моя идея. Я как автор беру на себя представительские функции, создаю инфоповоды, генерирую идею, продаю ее и помогаю проекту стартовать. Тех, кто покупает мои произведения искусства, я причисляю к очень хорошим людям. Я хочу объединить их в бизнес-клуб, хочу создать комьюнити в арт-бизнесе, нам нужно дружить, обмениваться опытом. И для реализации мне нужен бизнес-партнер. Я уверен, что этот проект обречен на успех, — уже есть четкое понимание, чем этот клуб будет заниматься, и я вижу, как именно он будет приносить пользу, жду человека, чтобы начать реализацию.

— Вы во всех смыслах плодовитый человек. У вас много идей, проектов, а еще у вас восемь детей. Видите ли вы в ком-то из них вашу предпринимательскую жилку, вашу безудержную энергию и жажду жить на «максималках»?

«У меня есть своя формула успешности бизнес-проекта, она помогает мне сделать правильный выбор. Любой проект я анализирую с ее помощью, если он отвечает пяти основным требованиям, я берусь и делаю. Первое условие — польза людям. Второе — он должен нравиться мне самому, я должен захотеть быть его частью, у меня должно быть устойчивое желание увидеть конечный результат. Третье — проект не должен быть тупиковым, он должен развиваться. Четвертое — абсолютная уникальность

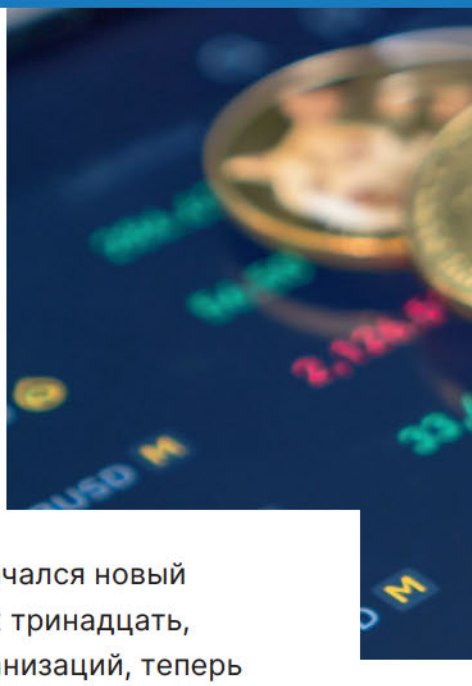
— Когда мне было 14 лет, я поехал в гости к дедушке, он жил на Колыме, в поселке для бывших политзаключенных. Дедушка решил собрать всех своих внуков. Во дворе его дома я увидел веревочку, поднял ее, намотал на пальцы и повесил на гвоздик в сарае. Никому из всех остальных внуков она оказалась не нужна, а я решил, что в хозяйстве все пригодится. Все это наблюдала моя бабушка, она позвала дедушку, а тот невероятно обрадовался и воскликнул: «Вот он наследник нашего рода». Как оказалось, он только и ждал, кто же поднимет эту веревочку, кто будет тем самым продолжателем его рода. Все мои дети разные, умные, красивые, сильные, я наблюдаю за ними. Наверное, они все чем-то на меня похожи, но пока я не увидел среди них того наследника фамилии, которого во мне в свое время увидел мой дед. Посмотрим, как будет.

Эскиз проекта арт-кластера стран БРИКС.

— Какой проект мечтаете реализовать?

— Я люблю масштабные проекты. И у меня есть такой — создание арт-кластера стран БРИКС — такой огромный город. Для этого я предлагаю железную дорогу от Адлера до Туапсе накрыть тоннелем, а сверху построить арт-кластер для культурных индустрий, символом которого станет ромашка. Я сделал эскизный проект, который уже прошел юридическую и строительную экспертизу, его оценили экологи, психологи — и всем, кому я показал проект, он очень нравится, но пока всем не до него. Еще одна идея связана с созданием новой, современной крымской доминанты. Пока главный символ Крыма — Ласточкино гнездо, но хочется сделать что-то новое, современное, масштабное. Я хочу поставить в Крыму большой букет ромашек высотой с Эйфелеву башню со смотровой площадкой наверху. Хорошо было бы поставить этот арт-объект где-нибудь неподалеку от Тавриды. Есть у меня еще одна совершенно уникальная идея, и моя супруга Юлия уже сделала потрясающую визуализацию — мы хотим высадить яблоневый сад и сделать это таким образом, чтобы сверху, с высоты птичьего полета, внутри посадки читалось изображение Ангела-хранителя нашей страны. Такого визуального эффекта возможно добиться за счет особого типа посадки яблонь, цветущих разным цветом, — белым и розовым, и во время их цветения образ Ангела будет виден даже из космоса. Моя миссия на Земле — сделать мир лучше.

Эскиз проекта «Ангельский сад».



АККУРАТНОЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ:

ЦЕНТРОБАНК ЭКСПЕРИМЕНТИРУЕТ, ОСТАЛЬНЫЕ ПОДСТРАИВАЮТСЯ

С 1 июля в РФ совершенно неожиданно и довольно тихо начался новый этап оборота цифровых денег. Крупнейшие банки, всего их тринадцать, входящие, в Перечень системно значимых кредитных организаций, теперь должны предоставлять своим клиентам возможность проводить операции с цифровыми рублями. Правда, пока их набор ограничен: можно открывать и пополнять счета, делать переводы и принимать цифровые рубли в своей инфраструктуре. «С этого момента планируется запустить широкое использование цифровой национальной валюты. Важно, чтобы она была доступна гражданам и бизнесу, и при желании они могли ею свободно пользоваться наравне с наличными и безналичными средствами», — сказано в официальном сообщении Банка РФ. «Широкое применение» — это, мягко говоря, натяжка, но важнее, что сама система цифровых денег в стране всё же развивается.

РОМАН ТИХОНОВ

Директор управления продуктами финтех-компании Paygine

Еще немного про темпы развития инфраструктуры цифровых валют: остальным банкам, обладателям универсальной лицензии, ЦБ РФ предоставил существенную отсрочку по времени, и оно им явно потребуется, поскольку начало работы с цифровым рублем предусматривает внедрение технологий, но и они должны быть готовы к запуску цифровой валюты РФ к июлю следующего года, через два года к обороту должны подключиться все остальные кредитные организации.

Время пошло

Чтобы ввести цифровой рубль в реальный оборот не только между юридическими, но и физическими лицами, Банк РФ установил сроки обязательного приема оплаты в цифровых рублях для торговых и сервисных предприятий. Регулятор обязал компании с годовой выручкой более 30 млн рублей подключиться к платформе цифрового рубля в период с 1 июля 2025 года по 1 июля 2026 года. До 1 июля 2027 года к обороту цифровых рублей должны подключиться магазины с выручкой более 20

Компаниям, работающим с цифровыми активами, важно уже сейчас понимать и правильно оценивать риски и возможности, связанные с регуляторикой, и разрабатывать под нее стратегии адаптации. Рамки, заданные регулятором, несмотря на свою строгость, способны направить рынок в сторону большей зрелости и устойчивости. Они подталкивают российский финтех к развитию альтернатив

млн рублей, остальные могут сделать это на добровольной основе. Предполагается, что в местах торговли покупатели будут оплачивать покупки цифровыми рублями с помощью универсального QR-кода, сгенерированного инфраструктурой НСПК.

Освобождение от зависимости

С точки зрения развития рынка цифровых денег все эти инициативы по внедрению цифрового рубля (как и любой цифровой валюты) — это позитивный тренд, который упростит, ускорит и удешевит внутренние и трансграничные платежи. Цифровой рубль будет выпускаться самим регулятором, и потому есть основания надеяться, что его распространение снизит зависимость бизнеса и граждан от коммерческих банков и других посредников. По задумке ЦБ РФ, обладатель цифрового рубля не должен быть привязан к определенному банку, поэтому он сможет использовать свои средства в любом финансовом учреждении.

Когда-нибудь (конкретные сроки не названы) Банк РФ обещает запустить офлайн-расчеты цифровым рублем, и это тоже про независимость, на этот раз от наличия устойчивого интернет-соединения. Опыт последних месяцев жизни в центральных регионах России показал, что без интернета можно легко остаться, даже находясь в самом центре мегаполиса. Перспективы расчетов в режиме «оффлайн» — это отличное преимущество, которое может способствовать популяризации цифрового рубля, жаль только сроки внедрения этой опции пока не известны. И вновь мы убеждаемся, что в вопросах оборота цифровых денег, пусть даже речь идет о национальной валюте, финансовый регулятор соблюдает осторожность и размеренность.

И волю дать, и свободу ограничить

Еще более осторожные и поступательные движения ЦБ совершает в отношении других цифровых инструментов. Одна из последних новелл регулятора — объявленные в марте правила для криптоинвесторов, которые также окажут существенное влияние как на рынок цифровых активов, так и на финтех-бизнес в России.

Также неспешно и аккуратно, но поступательно и неуклонно Центробанк РФ создает регулируемую среду для криптоопераций, ограничивая при этом доступ к ним неква-

лифицированным инвесторам, в том числе с помощью лимитов по суммам. Выбранный метод на стыке частичных возможностей и существенных ограничений, когда доступ к финансовым инструментам «выдается под роспись» узкому кругу лиц, в ведомстве объясняют желанием защитить население от рисков. Позиция эта известна давно, со времен, когда был опубликован доклад «Криптовалюты: тренды, риски, меры» (2022 год). В нем регулятор прямо называет угрозы от распространения криптовалют существенными, «способными пошатнуть благосостояние граждан и стабильность финансовой системы». В качестве основной причины столь однозначной позиции аналитики Центрального банка предъявляют своим противникам чрезмерную волатильность курсов криптовалют и использование их в качестве инструмента для мошенничества и «теневых» операций.

На пути к признанию

Еще один сопутствующий риск — вывод частных капиталов за периметр РФ. Чтобы свести к нулю все описанные риски, регулятор активно сдерживает развитие внутреннего рынка криптовалютных операций и дает «зеленый свет» лишь цифровому рублю, и то в рамках экспериментальных правовых режимов (ЭПР). Ограничительные рамки установлены в 2024 годом и будут действовать три года. За это время участники эксперимента смогут получить опыт применения, чтобы выбрать дальнейший курс, — такой лабораторный эксперимент почти в стерильных условиях в своей основе имеет определенный процент искажения и может существенно расходиться с реальностью. Кроме того, подобные меры, безусловно, «охлаждают» интерес к криптовалютам как к инструменту накопления и средству расчетов. Между тем цифровые деньги по своей сути — это самый быстрый и, значит, эффективный способ платежа, но под давлением регулятора они лишаются этих преимуществ. Кроме того, регулирование через ЭПР ограничивает спонтанные инвестиции в криптовалюты. Плюс здесь только в том, что финансовые власти РФ все-таки начали движение по пути к институциональному признанию цифровых валют. Есть надежда, что в долгосрочной (пока очень отдаленной) перспективе это может стабилизировать рынок цифровых активов.

Опыт последних месяцев жизни в центральных регионах России показал, что без интернета можно легко остаться, даже находясь в самом центре мегаполиса. Перспективы расчетов в режиме «офлайн» — это отличное преимущество, которое может способствовать популяризации цифрового рубля, жаль только сроки реализации этой опции пока не известны

Поиск альтернатив и возможностей

Между тем бизнесу не стоит закрывать для себя эту главу в ожидании лучших времен, нужно лишь сменить угол зрения и расширить восприятие блокчейн-технологий как таковых — без привязки к криптовалютам. Например, смарт-контракты могут стать основой для прозрачных финансовых сервисов, не подпадающих под жесткие ограничения.

Что же до частных криптоинвесторов, для них новые правила означают переход от свободного рынка к более контролируемой среде. Те, кто не соответствует критериям суперквалифицированных инвесторов, столкнутся с новыми барьерами, поэтому стоит ожидать общего падения объема розничных вложений в цифровые валюты. Но, как и в случае с любыми другими ограничениями,

для определенной части пользователей они станут стимулом для поиска альтернативных платформ, в том числе за пределами России. В итоге Центробанк может своими же руками спровоцировать реализацию того самого риска оттока капитала. В наилучшем положении пока находятся крупные игроки и компании, которые соответствуют предъявляемым требованиям и готовы работать в рамках ЭПР. Для них открываются новые возможности легального участия в рынке оборота цифровых активов. В первую очередь это может привлечь институциональных инвесторов, а создание легального поля для оборота повысит общее доверие к цифровым активам.

Компании поменьше, уже освоившие криптовалютные платежи, а также владельцы криптокошельков неминуемо столкнутся с более жестким контролем. Бизнесу придется либо искать способы соответствовать требованиям ЦБ, например, через лицензирование, либо переориентироваться на другие технологии — блокчейн без криптовалютного компонента также способен поддерживать платежные системы, обеспечивая скорость и безопасность без привязки к волатильным активам. Такие решения могут стать альтернативой для компаний, стремящихся сохранить инновационность.

Эволюция через ограничения

В заданных обстоятельствах у финтеха не остается иного выбора, как адаптироваться к ЭПР. Те, кому это удастся, а это по силам сильным игрокам, получат преимущество. Мелкие сервисы и платформы могут просто не потянуть затраты на встраивание в предложенную вертикаль и рискуют уйти с рынка. Компаниям, работающим с цифровыми активами, важно уже сейчас понимать и правильно оценивать риски и возможности, связанные с регуляторикой, и разрабатывать под нее стратегии адаптации. Рамки, заданные регулятором, несмотря на свою строгость, способны направить рынок в сторону большей зрелости и устойчивости. Они подталкивают российский финтех к развитию альтернатив. Для бизнеса блокчейн-технологии, освобожденные от спекулятивного аспекта криптовалют, представляют особый интерес, они могут найти применение в логистике, финансах и управлении данными. Если воспринимать политику Центробанка не как угрозу будущему цифровых денег (оно совершенно точно неотвратимо), а как осторожное движение в нужном направлении, то можно прийти к заключению, что инициативы ЦБ все-таки стимулируют эволюцию рынка цифровых активов. Всем желающим нужно лишь суметь воспользоваться открывающимися возможностями. ФБЖ

Чтобы ввести цифровой рубль в реальный оборот не только между юридическими, но и физическими лицами, Банк РФ установил сроки обязательного приема оплаты в цифровых рублях для торговых и сервисных предприятий. Регулятор обязал компании с годовой выручкой более 30 млн рублей подключиться к платформе цифрового рубля в период с 1 июля 2025 года по 1 июля 2026 года

ПРОГРЕСС НЕОТВРАТИМ — СОПРОТИВЛЕНИЕ БЕСПОЛЕЗНО

В условиях столь явной правовой неопределенности и чрезмерно осторожного движения в сторону легализации цифровых денег в РФ не всякий бизнес решится использовать цифровые инструменты в своей экономической деятельности. Но исключения из правила есть всегда, в данном случае их даже несколько: компании, у которых нет иного выхода, отчаянные экспериментаторы и допущенные к участию в особом правовом режиме на правилах, установленных регулятором. Цифровой рубль пока можно убрать за скобки, хотя всем совершенно очевидно, что он, как национальная валюта, абсолютно подконтрольная Банку РФ, будет в приоритете еще какое-то время, и именно на нем будут проводить тестирование. Власти вполне устраивает управляемая и безрисковая схема, которую предложил Центробанк. Чтобы понять, куда двигаться бизнесу, еще не рискнувшему попробовать на себе возможности цифровых валют, мы проанализировали этапы большого пути, пройденного властями от отрицания и непринятия до частичного признания, выстроили все в хронологии и по порядку, в котором Центробанк и правительство принимали ключевые решения относительно регулирования цифровых денег. Пока они по-прежнему верны выбранной изначально позиции, и это важный сигнал для бизнеса и розничных инвесторов, который необходимо принимать во внимание.

Итак, цифровые валюты все еще остаются в «серой» зоне, но лица, принимающие решения, прекрасно понимают, что цифровой рубль невозможно конвертировать в международном поле, и в ближайшей перспективе он не станет единицей расчетов с иностранными контрагентами, и это серьезный барьер для российской экономики, для бизнеса, ведущего внешнеэкономическую деятельность, но ведь само правительство максимально заинтересован в увеличении несырьевых экспортных доходов. Поэтому, наконец, лед тронулся в нужную сторону — неслучайно

И снова все в тумане. У финансовых властей выработался своего рода «фирменный стиль» в подходах к регулированию цифровых активов — шаги вперед вроде бы есть, и в целом финансовый рынок оценивает их как прогресс, но по факту все остаются на прежних позициях, и даже круг избранных получает узкий коридор для действий, в котором шаг в любую сторону карается суровым наказанием

эксперты советуют компаниям не отворачиваться от цифровых денег и блокчейна. Куда дальновиднее будет присмотреться к ним повнимательнее и интегрировать в свои бизнес-стратегии. Чтобы сориентироваться, в какую сторону уже нужно смотреть, мы проанализировали последние значимые для рынка цифровых денег шаги Банка России, выстроили хронологию важных инициатив и законодательных решений, уже повлекших кардинальные изменения в регулировании цифровых инструментов. Мы сознательно взяли период с 2022 года, поскольку этот год стал некой отсечкой: Россия оказалась в новой экономической реальности, ее доступ к мировым финансовым инструментам был сильно ограничен. Масштабная блокировка и шквал санкций, наложенных на российский банковский сектор, безусловно, ускорили развитие регуляторной базы вокруг цифровых денег. Все, что было до этого, — разговоры, в основном — про цифровой рубль, и те очень туманные, осторожные и непродуктивные с точки зрения развития инфраструктуры цифровых валют, национальной и любых других. Справедливости ради стоит напомнить, что базовый федеральный закон № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах» заработал в России в 2021 году. Он определяет криптовалюту как цифровую валюту, но не признает ее средством платежа, а лишь неким имущественным активом.

Этап I. Рамки допустимого

Чтобы дело двинулось дальше по государственной вертикали, нужен был формальный документ в развитие темы, и Центробанк РФ написал его. 8 февраля 2022 года правительство РФ утвердило «Концепцию законодательного регламентирования механизмов организации оборота цифровых валют».

В документе меж строк отлично прочитывается тогдашнее настроение, с которым власти пошли на этот шаг. «В настоящее время в Российской Федерации отсутствует законодательное регулирование такого высокорискованного финансового инструмента, как цифровая валюта (криптовалюта)», — сказано в самом начале. Конечно, за этой недвусмысленной позицией и оценкой стоит глава ЦБ РФ Эльвира Набиуллина. Она давно бравирует ею: цифровые деньги опасны, с ними связаны серьезные риски. Но ведь нельзя отрицать очевидного, и потому далее по тексту концепции мы видим, как власти склоняются на другую чашу весов: они вынуждены признать, что «за последние годы

наблюдается существенный рост объемов денежных средств граждан, вкладываемых в криптовалюты». К тому же «полное отсутствие регулирования данной отрасли, равно как и установление запрета, приведет к увеличению доли теневой экономики, росту случаев мошенничества и дестабилизации отрасли в целом, в том числе по причине того, что количество аккаунтов в криптосервисах демонстрирует устойчивую динамику роста от года к году.

Черная кошка в темной комнате

Итак, Банк РФ, а следом за ним и правительство, не стали отрицать очевидного, то есть перестали игнорировать черную кошку в темной комнате. Уже тогда эксперты насчитывали у российских граждан более 12 млн криптовалютных кошельков, объем средств которых составлял порядка двух триллионов рублей. Тогда же власти проанализировали теневой рынок майнеров в РФ — вышло, что уже в конце 2021 года наша страна занимала третье место в мире по объему мировых майнинговых мощностей. Напомним, что официально майнинг цифровых валют был легализован лишь в конце 2024 года. В той же самой концепции были впервые применительно к цифровым деньгам введены базовые понятия «квалифицированный» и «неквалифицированный» инвестор. Организатором системы обмена цифровых валют признан исключительно банк с универсальной лицензией. Основной принцип оборота — полный контроль операций с помощью онлайн-сервиса «Прозрачный блокчейн», оператором которого выступает Росфинмониторинг. В 2023 году глава ведомства Юрий Чиханчин заявлял, что программа позволяет «увидеть отправителя и получателя средств».

Банк России по-прежнему не рассматривает криптовалюту в качестве платежного средства, поэтому предлагает одновременно ввести запрет на расчеты между резидентами по сделкам с криптовалютой вне ЭПР, а также установить ответственность за нарушение запрета» — такая вот жирная точка для тех, кто сомневался, что под давлением санкций российский регулятор дрогнет и даст слабину

Руководствуясь страхом

Эксперты уже тогда откровенно ухмылялись: мол, какой же это блокчейн, если нет анонимности переводов, и подвергали сомнению возможности инструмента. Возможно, что-то «Прозрачный блокчейн» и мог, но тогда он еще был подключен к международной системе финансового контроля и мониторинга, то есть имел доступ к информации со всего мира. Когда сервис был на стадии разработки, в числе партнеров, с которыми сотрудничал Росфинмониторинг, были Финляндия, Люксембург, Лихтенштейн и Мальта. Заметим, что работу над инструментом анализа и контроля криптоопераций Росфинмониторинг начинал еще в 2021 году, и это был еще один пункт в многоходовой комбинации по легализации блокчейна в РФ. И на всех этапах доминантой зарождающейся госполитики была и остается функция строжайшего контроля. Страх его потерять лежит в основе россий-

ского крипторегулирования, им и сегодня руководствуются в ЦБ РФ и правительстве, ведь, несмотря на принятую больше двух лет назад концепцию, в России до сих пор не узаконены криптообменники. Хотя в рамочном документе им посвящена отдельная глава, где было дано определение и установлены базовые требования. Более того, уже тогда была обозначена основная функция: «оператор обмена цифровых валют, обладающий базовыми правами (модель p2p «обменника»)». P2p означает — от одного гражданина (частное лицо) — к другому, то есть правительство намеревалось дать доступ к обменным криптооперациям всем гражданам РФ и, более того, прописало возможность работать на российском рынке иностранным криптобиржам, но с условием, что для этого у них будет открыто представительство в России. И грянул гром…

Смена акцентов

Россия оказался в изоляции, а число ее геополитических врагов умножилось. Потенциальные угрозы стали куда более масштабными — никто не стал бы рисковать и запускать в столь неспокойные времена эксперименты на «минном поле». Вопрос дальнейшего развития индустрии цифровых валют снова отошел на дальний план. Российские власти взяли вынужденную паузу в вопросе регулирования цифровых инструментов. Очевидно, что в связи с началом СВО появились более срочные государственные задачи, на тот момент криптооперации получили негласную маркировку «особо опасен» и не рассматривались как инструмент противодействия изоляции и санкционному давлению. Потребовалось два года, чтобы акценты сместились, и в 2024 году в вопросе регулирования цифровых денег случился настоящий прорыв, на который мало кто рассчитывал, — были приняты сразу два закона: один — о майнинге цифровой валюты, второй — об экспериментальных операциях с цифровой валютой.

ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАПРЕТА

Выдержка из Концепции законодательного регламентирования механизмов организации оборота цифровых валют (принята правительством РФ в феврале 2022 года).

«Полное отсутствие регулирования данной отрасли, равно как и установление запрета, приведет к увеличению доли теневой экономики, росту случаев мошенничества и дестабилизации отрасли в целом, в том числе по причине того, что количество аккаунтов в криптосервисах демонстрирует устойчивую динамику роста от года к году».

С серединки на половинку

Те, кто надеялись на кардинальные перемены, на полноценную легализацию цифровых денег, жестоко ошиблись. Закон о майнинге (№221-ФЗ) ввел основы регулирования майнинга криптовалюты и установил порядок ведения реестров лиц, осуществляющих майнинг, операторов майнинговой инфраструктуры, но одновременно ввел

официальный, законодательный запрет на свободный оборот криптовалюты «неограниченному кругу лиц, а также рекламу криптовалюты и товаров (работ, услуг) в целях организации обращения и (или) обращения криптовалюты».

«Закон об экспериментальных операциях с криптовалютой» (№223-ФЗ) ввел возможность осуществлять расчеты (в том числе прием платежей) по внешнеторговым контрактам и проводить организованные торги криптовалютой в рамках экспериментальных правовых режимов (ЭПР), но после введения ЭПР отдельными актами Банка РФ. И снова все в тумане. У финансовых властей выработался своего рода «фирменный стиль» в подходах к регулированию цифровых активов — шаги вперед вроде бы есть, и в целом финансовый рынок оценивает их как прогресс, но по факту все остаются на прежних позициях, и даже круг избранных получает узкий коридор для действий, в котором шаг в любую сторону карается суровым наказанием.

Ответственности больше, с правами неясно

Аналитики консалтинговой компании Б1, проанализировав предложенные правила регулирования экспериментальных операций с цифровой валютой, отмечают в своем отчете особую роль Центробанка в реализации механизма и выделяют основные направления его действия. Ключевой постулат закона в том, что расчеты криптовалютой возможны только по внешнеторговым договорам (если Центробанк не установит иной подход). И это, пожалуй, все, что можно утверждать о возможностях участников эксперимента. Дальше — снова сплошной туман и все предложения с оговоркой «возможно». Например, положения программы ЭПР могут предусматривать организованные торги криптовалютами и создание специализированной электронной платформы для операций с ней. Вывод аналитиков Б1, сделанный после изучения текста принятого закона: ЭПР есть потенциальная возможность использования криптовалюты во внешнеторговых расчетах (в том числе для приема платежей) и получения прибыли от продажи криптовалюты на организованных торгах, а дальше снова существенная оговорка. Все это возможно только при условии издания актов ЦБ РФ об ЭПР. Но что можно сказать совершенно определенно, с введением обоих законов у участников, задействованных в обороте цифровых валют, появляется необходимость соблюдения регуляторных требований и уплаты налогов.

Доступ — особо квалифицированным

Центробанк не стал медлить и запустил эксперимент для юридических лиц — участ-

Организатором системы обмена цифровых валют признан исключительно банк с универсальной лицензией. Основной принцип оборота — полный контроль операций с помощью онлайн-сервиса «Прозрачный блокчейн», оператором которого выступает Росфинмониторинг. В 2023 году Глава ведомства Юрий Чиханчин заявлял, что программа позволяет «увидеть отправителя и получателя средств». Эксперты уже тогда откровенно ухмылялись: мол, какой же это блокчейн, если нет анонимности переводов, и подвергали сомнению возможности инструмента.

ников ВЭД сроком действия на три года осенью 2024 года, информацию о его участниках не обнародовали, сведений о том, как идет процесс, в публичном поле не найти. В кулуарах обсуждалось, что в ЭПР пригласят узкий круг инвесторов, а точнее, юридические лица с большими оборотами по международным контрактам. В марте текущего года регулятор сделал следующий шаг — направил для обсуждения в правительство предложения о регулировании инвестиций в криптовалюты (цифровые валюты).

В официальном сообщении Банка РФ пояснялась их суть: «Предлагается разрешить ограниченному кругу российских инвесторов покупать и продавать криптовалюты». Здесь речь идет уже о частных лицах, но только тех, кого регулятор сочтет «особо квалифицированными». «Это новый статус, который, как предполагается, смогут получить граждане, если их инвестиции в ценные бумаги и депозиты превышают 100 млн рублей, или если их доходы за прошлый год (2024 г.) составили больше 50 млн рублей», — разъяснил ЦБ РФ. Предполагается, что к участию в эксперименте также допустят компании, которые в соответствии с российским законодательством уже признаны квалифицированными инвесторами.

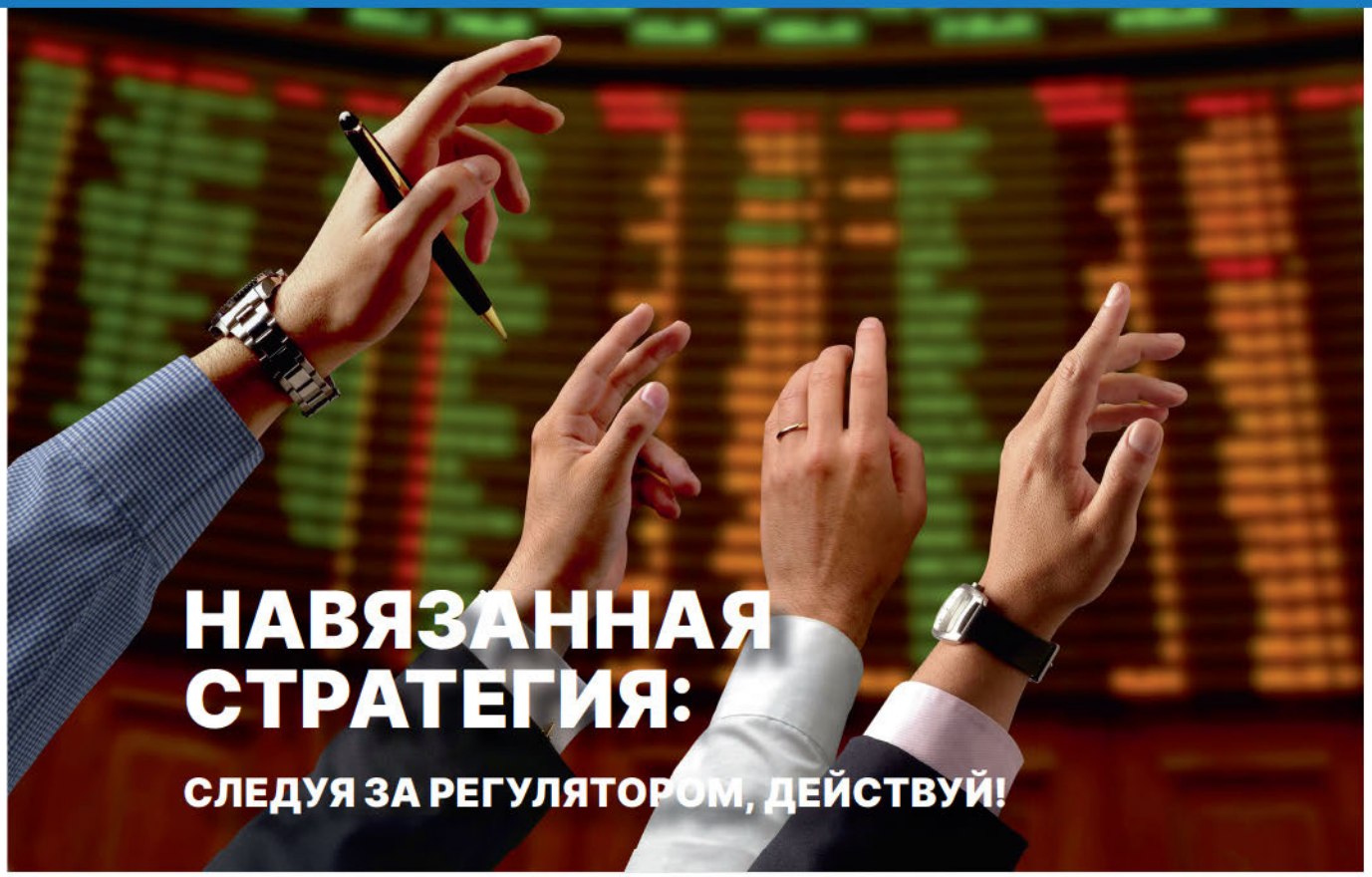
Никакого свободного оборота

В этом же сообщении Банк России вновь напомнил свою позицию относительно потенциальных рисков, которые принимают на себя сами инвесторы, пожелавшие поучаствовать в новом ЭПР. «Банк России по-прежнему не рассматривает криптовалюту в качестве платежного средства, поэтому предлагает одновременно ввести запрет на расчеты между резидентами по сделкам с криптовалютой вне ЭПР, а также установить ответственность за нарушение запрета» — такая вот жирная точка для тех, кто сомневался, что под давлением санкций российский регулятор дрогнет и даст слабину.

Но, судя по некоторым комментариям, просочившимся в прессу, не все так однозначно, и в правительстве ведутся дискуссии по предложениям Центробанка. Со ссылкой на заместителя директора департамента финансовой политики Минфина Османа Кабалоева ряд СМИ сообщал, что обозначенные в проекте критерии квалификации инвесторов не окончательные. Цитируя чиновника, газеты писали, что предстоит «широкий круг дискуссий». На начало июля их результат публично не обнародован, возможно, новости приберегли к Питерскому форуму, который является одной из главных площадок для подобных дискуссий и объявлений. Все представители финансового блока правительства и, конечно, глава ЦБ РФ Эльвира Набиуллина на нем точно будут.

Также на нем будут обсуждать «трансформацию финансового сектора через цифровые валюты и блокчейн». Правда, главные действующие лица, способные повлиять на развитие инфраструктуры цифровых активов, решили сосредоточиться на «экономике предложения» и обсудят на одной из ключевых сессий ПМЭФ «стратегию роста в условиях современных вызовов» (в кавычки взяты названия сессий, обозначенных в деловой программе форума). Надежда — на ловкость и чутье модератора Андрея Макарова (председатель комитета по бюджету и налогам ГД РФ), который всегда любил эффект неожиданности и способен задать неожиданные вопросы вне рамок основного вектора дискуссии.

Правда, обычно его интерес сосредоточен вокруг госполитики финансового блока, а цифровые инструменты пока явно не в числе ее приоритетов. Очевидно и другое: прогресс неотвратим, и цифровые деньги давно стали частью российской экономики — все это понимают, их легализация — вопрос времени, и чем дольше откладываются решения, тем больше упущенных возможностей. ФБЖ



НАВЯЗАННАЯ СТРАТЕГИЯ:

СЛЕДУЯ ЗА РЕГУЛЯТОРОМ, ДЕЙСТВУЙ!

У российских финансовых организаций нет иного выбора, как научиться лавировать между ограничениями, существующими в правовом поле, и желанием развивать рынок цифровых валют. Оно продиктовано пониманием, что у инвесторов уже сформировался спрос, который невозможно удовлетворить из-за отсутствия инструментов. Почувствовав смену вектора геополитики, профессиональные площадки взяли инициативу в свои руки. Стоило Банку РФ сказать «а», как основные торговые площадки подхватили позитивный для них тренд, а одна из них уже запустила сразу несколько продуктов, привязанных к криптовалютам.

Но сначала, в апреле текущего года, было заявление преисполненного оптимизма главы Минфина Антона Силуанова. Не сильно осторожничая, на одном из заседаний ведомства он рассказал, что Министерство финансов совместно с Банком России планирует запустить биржу, на которой суперквалифицированные инвесторы смогут торговать криптовалютой.

«Совместно с Центральным банком запустим криптобиржу для суперквалифицированных инвесторов. Произойдет легализация криптоактивов, вывод из тени операций в крипте. Естественно, не внутри страны нашей, а те операции, которые сегодня пройдены в рамках экспериментального правового режима», — цитируют Силуанова СМИ.

Не упуская время

Остальным площадкам такая свобода и не снилась. И снова можно констати-

ровать: Центробанк и правительство не намерены выпускать из своих рук вожжи крипторегулирования, любой следующий шаг они хотят инициировать сами, чтобы не потерять контроль за развитием ситуации.

Остальным ничего не оставалось, как предложить инвесторам хотя бы какой-то криптопродукт, который не позволит им безнадежно упустить время и возможность. Первой оказалась Мосбиржа. 10 июня 2025 года она начала расчет и публикацию нового Индекса МосБиржи ПФИ* Биткоина. Индекс получил код «MOEXBTC». В основе расчета — данные о ценах бессрочных фьючерсов и свопов на пару BTCUSDT с четырех крупнейших криптобирж (Binance, Bybit, OKX и Bitget). Индекс представляет из себя средневзвешенное значение цен с учетом весовых коэффициентов обозначенных торговых площадок. В официальном сообщении площадка поясняла, что «весовые коэффициенты криптобирж рассчитываются на основе торговых объемов отслеживаемых инструментов и будут пересматриваться ежеквартально».

Также был анонсирован следующий шаг, при котором индикатор может быть использован в качестве базового актива для финансовых инструментов.

Индекс рассчитывается один раз в день в 12:30 по московскому времени, с подробной методикой расчета можно ознакомиться на сайте Московской биржи.

Кто первый, тот и молодец!

Московская биржа первой вышла на эту длинную и сложную дистанцию, но решила форсировать события, закрепив за собой лидерские позиции. Еще накануне запуска индекса биткоина, а именно 4 июня, на площадке стартовали торги первым в России фьючерсом на криптовалюту. Контракт на акции биржевого фонда iShares Bitcoin Trust от BlackRock доступен только квалифицированным инвесторам и является инструментом участия в динамике цены крупнейшего фонда, ориентированного на биткойн, но без его фактической поставки.

Запуск стал возможен после того, как в конце мая Банк России разрешил квалифицированным инвесторам использовать «производные финансовые инструменты, ценные бумаги и цифровые финансовые активы, доходность которых привяза-

Регулятор взял на себя обязательства в течение года формализовать консервативный подход к регулированию рисков кредитных организаций, связанных с изменением стоимости криптовалют. Очевидно, что профессиональным участникам финансового рынка стоит ждать подробных рекомендаций, на основе которых должна будет производиться оценка рисков, вероятнее всего, она же станет определенным фильтром для отбора инструментов

на к стоимости криптовалюты», но при ключевом условии, что обозначенные инструменты не должны предусматривать фактическую поставку криптовалют. В своем официальном сообщении ЦБ РФ рекомендовал кредитным организациям «консервативно оценивать риски таких инструментов: предусмотреть их полное покрытие капиталом, а также установить для них отдельный лимит». К тому же регулятор взял на себя обязательства в течение года формализовать консервативный подход к регулированию рисков кредитных организаций, связанных с изменением стоимости криптовалют. Очевидно, что профессиональным участникам финансового рынка стоит ждать подробных рекомендаций, на основе которых должна будет производиться оценка рисков, вероятнее всего, она же станет определенным фильтром для отбора инструментов.

15000

СДЕЛОК С ФЬЮЧЕРСОМ НА КРИПТОВАЛЮТУ

совершили инвесторы за первые дня после его запуска на Московской бирже. Согласно ее данным, объем торгов первого дня составил 423,8 млн рублей, второго — 405 млн рублей.

На шаг ближе

Финансовый рынок оценил смелость площадки и ответил на запуск высоким спросом. Согласно официальным данным Мосбиржи, в первые два дня российские квалифицированные инвесторы наторговали более чем на 800 млн рублей. В первый день после запуска объем торгов составил 423,8 млн рублей, во второй — 405 млн рублей. Всего за первые два дня инвесторы совершили почти 15 000 сделок с новым инструментом.

Разбирая суть нового инструмента, аналитики БКС на сайте компании поясняли, что базовым активом фьючерса выступит не сам биткойн, а соответствующий ETF, повторяющий его динамику. В качестве такого актива были выбраны акции iShares Bitcoin Trust ETF. Данный фонд является самым торгуемым ETF на биткойн, а его провайдером выступают BlackRock и Coinbase. Фонд является держателем более 660 тысяч BTC на сумму около $71 млрд. «Новые инструменты дают возможность квалифицированным инвесторам получить экспозицию на криптовалютные активы в российской биржевой инфраструктуре», — заключили эксперты из БКС.

Стоит заметить, что оценки аналитиков финансового рынка относительно нового индекса высказывались весьма разнообразные. Многие называли фьючерс «субпродуктом», поскольку он фактически не дает доступ к криптовалютам. Другие посчитали, что для участников внешнеторговой деятельности, которые исполь-

Если говорить о доминирующем настроении в оценках, то в целом финансовый рынок встретил новый инструмент от Мосбиржи с энтузиазмом. Многие уверены, что он открывает новые возможности для инвесторов и финансовых организаций, например, брокеры смогут создавать структурированные продукты с привязкой к биткоину. У квалифицированных инвесторов теперь есть некий ориентир для оценки, а управляющие компании смогут разрабатывать стратегии с криптоэкспозицией.

зуют биткоин, инструмент может быть полезен, с его помощь они смогут фиксировать цены и потом выводить деньги.

Прощупывание и криптоэкспозиция

Если говорить о доминирующем настроении в оценках, то в целом финансовый рынок встретил новый инструмент от Мосбиржи с энтузиазмом. Многие уверены, что он открывает широкие возможности для инвесторов и финансовых организаций, например, брокеры смогут создавать структурированные продукты с привязкой к биткоину. У квалифицированных инвесторов теперь есть некий ориентир для оценки, а управляющие компании смогут разрабатывать стратегии с криптоэкспозицией. Большинство финансовых аналитиков сошлись в том, что, запустив «пробный шар», увидев высокий интерес, Мосбиржа будет наращивать продуктовую линейку криптопродуктов. Например, следом может появиться аналогичный индекс для других криптовалют, среди первых претендентов называют Ethereum. Возможно, появятся и новые деривативы. А кое-кто спрогнозировал запуск русского EFT, инфраструктуру для которого уже формируют ведущие брокерские организации. Критики замечали, что еще одним логичным шагом развития уже запущенного фьючерса должно стать снижение биржевых тарифов на сделки с ним. Для тех, кто играет по-крупному, совершая множество сделок с биткоинами, комиссии выглядят непривлекательно. Кроме того, профессиональных игроков вряд ли заинтересует запущенный Мосбиржей индекс биткоина, поскольку он обновляется всего лишь раз в сутки. Но как бы там ни было, главная радость в том, считают финансовые эксперты, что крипторынок в России становится всё более структурированным. Следующей в этой эстафете желающих побороться за криптоинвесторов обещает стать СПБ-Биржа. Ее руководство также анонсировало запуск собственных фьючерсов, привязанных к стоимости криптовалют. Согласно официальным сообщениям санкт-петербургской площадки, подобный инструмент уже доступен участникам торгов «на тестовом полигоне для настройки торговых и учетных систем».

МОЖНО, НО НЕ У НАС

АНТОН СИЛУАНОВ

Министр финансов РФ

«Совместно с Центральным банком запустим криптобиржу для суперквалифицированных инвесторов. Произойдет легализация криптоактивов, вывод из тени операций в крипте. Естественно, не внутри страны нашей, а те операции, которые сегодня пройдены в рамках экспериментального правового режима».

УШЕЛ В ДУБАЙ И КАЗАХСТАН...

ВЕРНЕТСЯ НЕ СКОРО?

Очевидно, что отношение российских финансовых властей к криптовалюте и всему, что с ней связано, было и все еще остается крайне осторожным. Ситуация не изменилась и после применения к российскому финансовому сектору масштабных западных санкций. Банк России по-прежнему не готов идти на послабления в части регулирования, вместо этого он держит «гайки» хорошо затянутыми. Несмотря на то, что криптовалюта в России сама по себе не запрещена, возможности работы с ней у российских компаний сильно ограничены. Банки вынуждены реагировать на информационные сообщения и методические рекомендации регулятора, а они предписывают ограничивать транзакции, связанные с цифровыми активами.

Подавляющее большинство банков отказывают клиентам в проведении операции, в случае если она связана с криптовалютой. А если разрешают, то только после длительных и многочисленных раундов переговоров с клиентом. Но в текущем году мы начали замечать, что ситуация с регулированием цифровых денег в РФ начала потихоньку меняться. Вряд ли в Центробанке руководствовались растущей популярностью криптовалют, ведь никакие, даже существенные ограничения и чрезмерная жесткость в регулировании, не способны остановить этот восходящий тренд — с 2022 года объем операций российских пользователей с криптовалютой постоянно растет. Это отмечают как различные аналитические компании, так и сам регулятор.

ФЕДОР ИВАНОВ

Директор по аналитике онлайн-платформы «Шард»

Недооцененные масштабы

По оценке платформы «ШАРД», объем операций, пришедшийся на криптообменники, работающие на российском рынке, в начале 2024 года составлял 2,3 трлн рублей, а на конец 2024 года эта цифра достигла трех триллионов рублей. По данным Банка России, опубликованным в «Отчете о финансовой стабильности за период с четвертого квартала 2024 года по первый квартал 2025 года», объем операций россиян с криптовалютой вырос на 51,1% по сравнению с предыдущими двумя кварталами и достиг 7,3 трлн рублей, а по состоянию на конец марта 2025 года остатки криптовалюты в кошельках россиян на криптобиржах составили 827 млрд рублей. Регулятор не раскрывает методологию расчета и способ сбора этих данных, а ввиду того, что криптовалюта все же относительно ано-

Бизнесу не оставили выбора, и он пошел в обход — в дружественные страны, туда, где криптовалюта к текущему моменту была легализована. Так, Дубай и Казахстан стали криптохабами для россиян. Стоит заметить, что практически во всех странах, наиболее активно развивающих торговые отношения с Россией, после 2022 года вопрос оборота криптовалют урегулирован

нимна, можно предположить, что опубликованные цифры могут быть занижены, и в реальности объемы криптовалютных транзакций, связанных с Россией, в разы больше. Можно привести еще один пример — треть интернет-трафика одной из крупнейших международных криптобирж Bybit в 2025 году приходится на Россию.

Получается, что россиянам криптовалюта нужна, данные услуги востребованы, но в России существует проблема и с регулированием, и с проведением самих транзакций. При этом от подобной политики страдает больше бизнес, поскольку рядовым гражданам доступны возможности инвестирования через иностранные биржи, а также с помощью российских криптообменников, которых в российском сегменте интернета более пятисот. Разница в том, что гражданам не надо отчитываться перед таможней, налоговой и валютным контролем банка. В дополнение к проблемам в банковской сфере до 2025 года в России не было правил налогового учета критповалюты, а правила бухгалтерского учета не созданы до сих пор.

Вроде есть, а по закону нет

Тем не менее именно благодаря криптовалюте и созданной (не благодаря государству, а скорее вопреки ему) инфраструктуре на ее основе развиваются новые платежные каналы, которые обеспечивают расчеты за импорт и отчасти российский экспорт. Соответственно, после 2022 года одной из самых востребованных услуг стало проведение платежей с иностранными контрагентами, а криптовалюта — приемлемым инструментом трансграничных платежей.

Важно отметить, что в России ввиду отсутствия законодательной базы по факту не может быть такого вида деятельности, как криптобиржа или криптообменник. То есть на деле они есть, их много, но все они существуют вне правового поля, опять-таки несмотря на то, что такие компании нужны бизнесу. Плюс к этому, с конца 2024 года в РФ действует прямой запрет на рекламу услуг в сфере криптовалют, а также запрет на предложение услуг по обмену и хранению. Бизнесу не оставили выбора, и он пошел в обход — в дружественные страны, туда, где

827

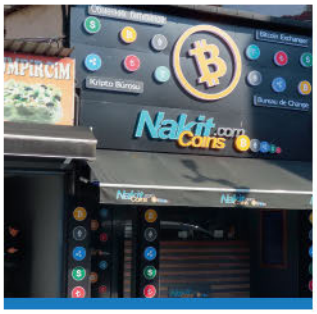
МЛРД РУБЛЕЙ

составили остатки криптовалюты в кошельках россиян на криптобиржах (по состоянию на конец марта 2025 года, данные ЦБ РФ).

криптовалюта к текущему моменту была легализована. Так, Дубай и Казахстан стали криптохабами для россиян.

Заманить на крипту

Стоит заметить, что практически во всех странах, наиболее активно развивающих торговые отношения с Россией, после 2022 года вопрос оборота криптовалют урегулирован. Исключением является Китай, он, как всегда, пошел своим, особым путем и развивает собственный мировой криптохаб в Гонконге. Больше других локаций внимание россиян привлекли Дубай и Казахстан, так как именно с ними уже имелись наработанные партнерские связи, а правительства этих стран последние годы активно развивают инфраструктуру для оборота цифровых активов. Аналогичные процессы идут в Беларуси, Кыргызстане, Грузии и даже в Монголии, но на текущий момент именно Дубай является одним из финансовых криптоцентров, а Казахстан и его столица Астана стремятся стать такими в границах Средней Азии.



3

ТРЛН РУБЛЕЙ

к концу 2024 года достиг объем операций в криптообменниках, работающих на российском рынке (оценка платформы «ШАРД»).

После 2022 в Дубае наблюдается значительный приток российских криптопредпринимателей и стартапов. По данным Crypto Oasis (экосистема поддержки блокчейн и криптостартапов в ОАЭ), только в марте 2023 года из 39 новых компаний, подавших заявки на резидентство в Crypto Oasis, около десяти были основаны россиянами. В стране действует несколько специальных экономических зон, и во всех оборот цифровых активов урегулирован, на их территории можно создавать криптобиржи и обменники. Опять же показательно, что в один из крупнейших пакетов американских санкций против российского криптобизнеса, который был принят в марте 2024 года, попали три компании, имеющие лицензию на оборот цифровых активов в ОАЭ. На тот момент это были одни из самых известных сервисов криптообмена с российскими корнями. По данным властей США, они обеспечивали российский импорт санкционных товаров, то есть способствовали совершению платежей,

Показательно, что в один из крупнейших пакетов американских санкций против российского криптобизнеса, который был принят в марте 2024 года, попали три компании, имеющие лицензию на оборот цифровых активов в ОАЭ. На тот момент это были одни из самых известных сервисов криптообмена с российскими корнями. По данным властей США, они обеспечивали российский импорт санкционных товаров, то есть способствовали проведению платежей, провести которые через банковскую систему невозможно.

которые невозможно провести через банковскую систему.

Что касается Казахстана, то там тоже есть специальная зона — МФЦА, где легально работают криптобиржи. В условиях полного запрета обслуживания россиян европейскими криптокомпаниями и ограничений со стороны многих крупных международных бирж Казахстан стал удобной юрисдикцией для инвестиций в криптовалюту и ее приобретения в коммерческих целях. В Казахстане, как и во многих странах СНГ, законодательство запрещает напрямую использовать криптовалюту для торговых операций, но в остальном условия благоприятные. Опять же в Казахстане, как и в Кыргызстане, есть возможность обменивать цифровую валюту на рубли, что также удобно для российского бизнеса.

Рабочие схемы и напрасные надежды

Российским компаниям необходима иностранная инфраструктура, иначе они никак не могут легально использовать криптовалюту для расчетов — в России это практически невозможно. За последние годы схемы наработаны и по большей части выстроены с использованием компаний-агентов, зарегистрированных в различных юрисдикциях. Они осуществляют расчеты в интересах российских принципалов. Одной из первых компаний, которая во всеуслышание заявила о реализации таких схем именно с криптовалютой, стала российская компания B-Crypto. Буквально через месяц после объявления она попала в тот самый пакет американских санкций вместе с дубайскими криптообменниками и российскими ЦФА-платформами. На использование последних в ВЭД-транзакциях очень рассчитывали власти РФ, включая ЦБ, но очевидно, что идея никогда не станет массовой, если ее вообще возможно реализовать на практике. ЦФА, фактически

Получается, что россиянам криптовалюта нужна, данные услуги востребованы, но в России существует проблема и с регулированием, и с проведением самих транзакций. Притом эта проблема касается именно бизнеса, рядовым гражданам доступны возможности инвестирования через иностранные биржи, а также с помощью российских криптообменников, которых в российском сегменте интернета более 500 штук

являясь инструментом токенизации RWA и ценных бумаг на базе российских централизованных платформ, крайне уязвимы для санкций, а их использование в ВЭД-операциях вообще сложно представить в текущих реалиях. Поэтому в настоящий момент основной рабочий механизм — проверенные агентские схемы, но их организаторы, за редким исключением, по очевидным причинам перестали себя рекламировать на весь мир.

От тебя — ко мне

Что касается b2c-сектора, то тут тоже пока все стабильно: наиболее распространенными способами покупки криптовалюты остаются P2P-операции на криптобиржах и обменниках. ЦБ ориентирует банки на борьбу с такими транзакциями, что создает дискомфорт продавцам, способствует росту мошенничеств в данном секторе, но не останавливает покупателей, о чем наглядно свидетельствует приведенная выше статистика. Также существует менее популярный и распространенный способ — приобрести критповалюту на белорусских или киргизских криптобиржах, но он только набирает популярность из-за того, что российские банки начали осуществлять робкие попытки интеграции своих продуктов с белорусскими сервисами обмена только в этом году. Тем не менее эта сфера активно развивается.

10 из 39

НОВЫХ КОМПАНИЙ,

подавших заявки на резидентство в Crypto Oasis в марте 2023 года, имели российские корни (данные Crypto Oasis, экосистемы поддержки блокчейн и криптостартапов в ОАЭ).

Максимально реальный риск для российской компании — блокировки актива на уровне его эмитента. Tether, как и Circle, осуществляют постоянный мониторинг транзакций и используют передовые методы, включая ИИ, для выявления подозрительных переводов. Tether уже заблокировал более 2200 адресов с активами на $1,4 млрд. Из них более 200 — в этом году.

Криптовалюты для ВЭД

Чтобы решить вопрос с ликвидностью и конвертацией валют, российский бизнес предпочитает расчеты в стейблкоинах, в первую очередь, американских USDT от компании Tether и USDC от компании Circle. Обе контролируются властями США, а они активно противодействуют использованию их токенов для торговли в санкционных юрисдикциях. Но именно эти токены отвечают запросам компаний в части ликвидности. Они широко доступны, поддерживаются всеми сервисами, их готовы принимать во всем мире. Особенно это касается USDT, даже несмотря на его делистинг с европейских площадок, но сегодня Европа совсем не главный торговый партнер России.

Биткоины, несмотря на формальную легализацию майнинга в РФ, в международных расчетах используются очень редко. Цена на эту криптовалюту слишком волотильна, что влечет неоправданные риски, которые очень сложно хеджировать. При этом биткоин имеет неоспоримое преимущество перед регулируемыми стейблкоинами — его невозможно заблокировать на уровне блокчейна. С другой стороны, криптоаналитические компании, особенно западные, такие как Chainalysis и Elliptic, наработали огромные массивы данных, в их распоряжении есть технологии, позволяющие с высокой точностью отслеживать криптовалютные транзакции.

Разрушительные риски

Максимально реальный риск для российской компании — блокировки актива на уровне его эмитента. Tether, как и Circle, осуществляют постоянный мониторинг транзакций и используют передовые методы, включая ИИ, для выявления подо-

зрительных переводов. Tether уже заблокировал более 2200 адресов с активами на $1,4 млрд. Из них более 200 — в этом году, количество блокировок растет — в апреле 2025 года были заморожены USDT-активы крупнейшей российской криптобиржи Garantex, которая после этого прекратила свою деятельность. Несмотря на то, что по сравнению с банковской системой выявлять «неугодных» пользователей в блокчейне сложнее, ущерб от блокировки актива может быть разрушительным для бизнеса.

В связи с этим уже появляются проекты по созданию стейблкоинов, привязанных к российскому рублю и не зависящих от инфраструктуры западных компаний. Уже выпущены два подобных проекта, еще два появятся на крипторынке в ближайшее время, но вопрос ликвидности, доверия к активу и его безопасности быстро не решится, поэтому пока американские стейблкоины нечем заменить. И теперь самое время задаться вопросом: если криптовалюта нужна российским компаниям и частным инвесторам, возможно ли создание легального криптомаршрута внутри страны?

Оглянуться по сторонам

Стоит заметить, что ЦБ РФ хоть и медленно, но все же поворачивается лицом к криптовалютному бизнесу: для использования криптовалюты в ВЭД-операциях создан экспериментальный правовой режим (ЭПР), усилились кулуарные разговоры, что в скором времени может появиться еще один — для торговли криптовалютой. Но все эксперименты с цифровыми деньгами в РФ проходят без особой огласки, если не сказать в обстановке повышенной секретности. Публично никто не спешит рассказывать о том, как проходит эксперимент, отчего возникают предположения, что намерения Банка РФ могли остаться только на бумаге. Подобная конфиденциальность

явно не на руку финансовому рынку и самим властям, поскольку провоцирует развитие «серых» схем оборота цифровых денег, а это ведет к росту преступлений, отсутствию правовой защиты и уходу бизнеса в более дружеские юрисдикции. Для простого потребителя сложности с оборотом криптовалют отражаются на их конечной стоимости — посредники навязывают свои правила. Осторожность регулятора, особенно в текущих обстоятельствах, когда РФ находится под беспрецедентным санкционным давлением, выходит российской экономике боком. При этом в отсутствие внутрироссийской практики вполне можно было бы обратиться к опыту ближайших соседей из разряда дружески настроенных. И придумывать особо ничего не придется — есть стандарты FATF (международная организация, которая разрабатывает финансовые инструменты борьбы с отмыванием денег), уже накоплен немалый мировой опыт, в том числе в странах СНГ и БРИКС. Эти наработки вполне могли бы стать основной для регулирования, которого так остро не хватает для легализации цифровых денег в российском правовом поле. ФБЖ

1/3 часть

ИНТЕРНЕТ-ТРАФИКА

одной из крупнейших международных бирж Bybit приходится на Россию (данные за текущий год).

ИРАНСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА:

КОГДА ВЕЖЛИВОСТЬ ВАЖНЕЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ. ЧАСТЬ 3

АДЛАН МАРГОЕВ, РОМАН ШАМРАЕВ

Иранисты, МГИМО

В дни, когда мы готовим к публикации этот материал, вокруг Ирана разгораются очень опасные события — Израиль и Исламская республика ежедневно бомбят друг друга. Мир замер в ожидании, чего ждать дальше, и чем все закончится. США перебрасывают войска, потому что президент Трамп не исключает, что США присоединяться к военным действиям против Ирана. Если конфликт пойдет на обострение, и Иран загонят в угол, высока вероятность, что его лидеры перекроет Ормузский пролив, через который проходит 40% мирового нефтяного трафика, и тогда, опасаются эксперты, цены на нефть буквально взлетят на новые высоты. Есть и другие последствия обострения вокруг Ирана — нарушена мировая логистика, заблокировано воздушное пространство стран-участниц конфликта, Россию могут привлечь к урегулированию. Но пока ситуация явно угрожает деловым связям между Россией и Исламской Республикой, которые только начали налаживаться. Именно в эти непростые для Ирана дни мы завершаем серию публикаций о стране, которую подготовили специально для «Федерального Бизнес-журнала» иранисты из МГИМО Адлан Маргоев и Роман Шамраев.

Деловой культурой называют ценности, традиции и правила, которые влияют на то, как люди ведут себя в деловой среде, и как устроены их взаимоотношения. Культура отражает то, что происходит между людьми, а потому она существует только в группах — это могут быть представители одной профессии, работники одной компании или жители целой страны. Отдельный человек может быть носителем культуры — даже нескольких, если он принадлежит к разным сообществам, но его нельзя отождествлять с этой культурой, потому что он обладает индивидуальными чертами характера, которые не предопределены его культурой.

Как изучать деловую культуру другой страны?

Одним из первых социологов, которые изучали национальные особенности деловой культуры, был профессор Маастрихтского университета Герт Хофстеде. Он опросил больше 100 тысяч сотрудников корпорации IBM в 40 странах и предложил сравнить их ответы на четыре основных вопроса: насколько велика дистанция между начальником и подчиненным; что важнее — частное или общественное; главное — личный успех или отношения в команде; где грань между сохранением традиций и стремлением к переменам ради прогресса.

Хофстеде снискал не только популярность, но и получил в свой адрес большую критику. Социологи не готовы опираться на устаревшие данные, чтобы спустя полвека делать выводы о современной деловой культуре. Методологию опроса (уже после смерти Хофстеде) раскритиковал его многолетний соавтор и предложил обновленную концепцию. Антропологи же считают чрезмерным упрощением саму попытку социологов составить каталог национальных культур на основе анкетного опроса.

Применительно к этой статье идея сравнить национальные культуры в России и Иране равноценна запросу к метеорологу сопоставить среднегодовую температуру воздуха в этих странах без учета климатических зон. Иранцам бесполезно знать среднегодовую температуру в России, если летом они собираются в Краснодар, а зимой — в Якутск. Нет им повода переживать и о том, что в России популярна водка, а в Иране сухой закон. Российские партнеры по бизнесу могут предпочитать пиво или вино или вовсе не пить алкоголь — путь к сделке не устлан стопками водки и ведет вовсе не через баню, а через переговорку.

Иранская система управления часто имеет патерналистский характер. Руководители проявляют заботу о подчиненных, выходя за рамки профессиональных обязанностей: интересуются их здоровьем, семейными делами и другими аспектами личной жизни. Это укрепляет отношения внутри коллектива, но также требует от иностранцев понимания важности таких связей для успешного взаимодействия

Вместе с тем представители бизнеса заинтересованы в том, чтобы наглядно сравнивать набор стереотипов о национальных культурах. Удачную рамку для такого сравнения предлагает профессор бизнес-школы INSEAD Эрин Мейер в книге «Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде». Автор сравнивает деловые культуры в различных странах мира по восьми шкалам. Коммуникация: как принято говорить, прямым текстом или «между строк»? Допустимо ли явным образом высказывать критику, да еще и публично? Чтобы убедить собеседника, вы начинаете диалог с теории и обобщающих принципов или сразу начинаете с конкретных примеров и практики? Как выстроена иерархия: начальник один из нас в роли координатора или недосягаемый лидер с особым статусом?

Как принимаются решения: на основе консенсуса или спускаются сверху вниз? Как вы доверяете: головой или сердцем? Чтобы заслужить доверие, коллеге нужно показать себя скорее хорошим человеком или компетентным специалистом? Уместно ли противостоять оппоненту, открыто выражая несогласие, или важнее сохранить лицо? Как происходит планирование: сначала четко ставятся задачи, а потом поочередно решаются? Дела завершаются в срок, или у вас гибкое отношение ко времени вроде «можно и потом»?

Когда речь идет о бизнесе, иранцы склонны делать грандиозные обещания, которые не всегда стоит воспринимать буквально. Например, ваш партнер может выразить готовность пойти на уступки или выполнить сложные условия сделки, чтобы продемонстрировать щедрость. Это не обязательно означает, что он действительно готов к таким действиям. Только длительный опыт общения и реализации конкретных договоренностей позволят вам понять, какая доля обещаний есть проявление вежливости, а какая означает твердое намерение следовать слову

Базовые правила иранской деловой культуры

Эрин Мейер изучала российский опыт, поэтому приводит в книге усредненные оценки параметров российской деловой культуры. Иран упоминается лишь однажды, поэтому у нас нет данных для аргументированного сравнения. Однако для наглядности можно привести собственные представления о том, в чем схожи, а в каких случаях расходятся обобщенные российские и иранские представления о норме поведения в деловой среде.

Наибольшие риски в коммуникации мы видим в ситуациях, когда необходимо выразить несогласие или критику: только в крайних случаях в Иране принято публично кого-то критиковать — чаще всего они предпочитают выражать критику завуалированно, намеками, не называя имен. В еще большей степени, чем в России, в Иране ориентируются на личные качества человека, нежели на профессионализм. Наконец, ко времени в Иране относятся гибче, чем в России, исходя из принципа «хочешь рассмешить Бога — расскажи ему о своих планах». Сроки — это оценка

намерений человека, но реальная ситуация человеку неподвластна, поэтому перенос дедлайна совсем не смертельная история.

Спешить здесь не принято

Крылатая фраза «Ничего личного — просто бизнес» не работает в Иране. Здесь одинаковое внимание уделяют личным и деловым отношениям. Иранцы долго присматриваются к внешним партнерам, прежде чем им доверять, и будут ловко торговаться, отстаивая свои коммерческие интересы. Затяжная оценка рисков и потенциальной выгоды приводит к тому, что переговорный процесс длится месяцами. Необходимо выпить десятки литров чая, чтобы заручиться их доверием и начать сотрудничество, поэтому иранским рынком непродуктивно интересоваться краткосрочно.

В Иране предпочитают не только в личном, но и в делах неспешное общение. Попытку сразу перейти к делам могут воспринять как незаинтересованность в собеседнике. Для успешного начала переговоров необходимо сначала создать теплые, доверительные отношения. На первых встречах не принято обсуждать конкретные детали сотрудничества, на них иранцы знакомятся и укрепляют взаимное уважение. Иранские бизнесмены начинают встречи с непринужденной беседы. Спешка здесь недопустима — не смотрите на часы в попытке успеть на несколько встреч за день. Уделите время собеседнику, поддержите разговор о погоде, текущих событиях и культуре. Такой подход помогает вам стать своим.

Темы для диалога

Избегайте излишне личных вопросов, связанных с семьей собеседника и особенно ее женской частью. Если собеседник посвятит вас в семейные дела, можете подхватить беседу. Точно так же вы сами можете рассказать о своих родных и детях. Если вам ответят взаимным интересом, поддержите общение. Выучите несколько имен персидских поэтов и названия их произведений — иранцы гордятся своим литературным наследием и ожидают, что их собеседники проявят к нему уважение. В России чаще всего знают об Омаре Хайяме, но в Иране куда популярнее Хафиз, Руми и Фирдоуси. Чтобы продемонстрировать

ОСНОВНЫЕ ЖЕСТЫ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ

БОЛЬШОЙ ПАЛЕЦ ВВЕРХ. Жест, который в западной культуре воспринимается как знак одобрения, в Иране считается неприличным. Лайки в соцсетях изменили отношение иранцев к этому жесту, поэтому он приемлем для иностранцев, тем не менее лучше знать о его двусмысленности и избегать в общении.

КИВКИ ГОЛОВОЙ. Если наклон головы вниз означает согласие, то полукивок вверх или поднятие бровей выражают недовольство или несогласие.

РУКА НА СЕРДЦЕ. Если вы хотите подчеркнуть искренность или выразить благодарность, положите руку на сердце и слегка поклонитесь. Этот жест также используется, чтобы признать высокий социальный статус собеседника.

РУКОПОЖАТИЕ. Рукопожатие в Иране — это важная часть этикета, и оно часто сопровождается повторением при каждой встрече и прощании. Чтобы показать теплоту и доверие, можно положить вторую руку поверх во время рукопожатия, но не стоит нарушать личные границы. Недопустимо рукопожатие между мужчинами и женщинами.

уверенное владение материалом, прочтите фрагменты их произведений в переводе на русский язык — ваши собеседники оценят усилия.

На первых встречах повремените обсуждать чувствительные темы, пока не убедитесь в том, что вы хорошо знакомы с собеседником и понимаете друг друга. В истории российско-иранских отношений есть сюжеты, которые стороны трактуют по-разному. О подлинных политических предпочтениях вашего собеседника вы можете узнать не сразу — не стоит искать общность на этой почве, если ваши задачи лежат в плоскости бизнеса. Не затрагивать тему религии — универсальная рекомендация. Что же касается юмора, шутите аккуратно: не рассчитывайте на то, что юмор универсален и интернационален — у него бывают неизвестные нам исключения.

Терпение и гибкость

В Иране большую ценность имеют личные рекомендации и живое общение. Особое значение придается тому, кого вы знаете, а не только вашим компетенциям. Если вас представит надежный посредник или общий знакомый, это значительно ускорит процесс установления доверия. Формальное общение через письма или электронные сообщения малоэффективно — предпочтительны звонки и личные встречи.

Если же вы замечаете, что ваши попытки наладить контакт остаются без ответа, это может свидетельствовать о неустойчивости отношений или объективных обстоятельствах. В таких случаях полезно обратиться к общим знакомым или же к более влиятельному коллеге потенциального партнера — параллельные каналы коммуникации помогут поддержать связь и донести вашу позицию. Будьте готовы проявить терпение и гибкость. Иранцы известны своей настойчивостью и умением затягивать процесс. Если они знают, что у вас есть дедлайн, они могут использовать это, чтобы добиться лучших условий. При этом попытка надавить или форсировать события будет воспринята как неуважение и может навредить переговорам. Вместо этого наберитесь терпения: уважительное ожидание, демонстрация гибкости и признание заслуг партнера создадут более благоприятную атмосферу для принятия решений. Даже после подписания соглашений иранцы могут пересматривать договоренности, если считают это справедливым и выгодным для себя. Концепция справедливости в их понимании может быть более весомой, чем формальные юридические нормы. Поэтому стоит приготовиться к дополнительным обсуждениям и уточнениям. Ничто не согласовано, пока не выполнено вашим партнером.

Уважительное ожидание, демонстрация гибкости и признание заслуг партнера создадут более благоприятную атмосферу для принятия решений. Даже после подписания соглашений иранцы могут пересматривать договоренности, если считают это справедливым и выгодным для себя. Концепция справедливости в их понимании может быть более весомой, чем формальные юридические нормы. Поэтому стоит приготовиться к дополнительным обсуждениям и уточнениям

Чтобы вести бизнес с иранцами, необходимо владеть искусством построения долгосрочных отношений. Переговоры в Иране — это марафон, а не спринт. Для достижения успеха необходимо запастись терпением, уделить внимание построению личных связей и быть готовым к многочисленным кругам обсуждений. Только так можно стать надежным партнером, который получит не только контракт, но и долгосрочное доверие.

Вежливость по-ирански

В иранском представлении вежливый человек ведет себя скромно, проявляет смирение, сдержанность и терпение, не допускает грубости по отношению к другим людям и в любых ситуациях сохраняет лицо. Такой образ вежливости предполагает, что вам необходимо полностью владеть контекстом, чтобы расшифровать посыл вашего собеседника и догадаться, что он имеет в виду. В Иране ценят тех, кто умеет доходчиво намекнуть на сложные обстоятельства, не выражая негативных эмоций и оценок по поводу неприятной ситуации, в которой человек оказался. В общении с иранцами не стоит быть категоричным, лучше избегать резких формулировок, особенно когда хотите сообщить об отказе. Если партнерам нужно в чем-то отказать, принято развернуто объяснять причину и извиниться, объясняя, почему вы не можете пойти навстречу. Чтобы вызвать у собеседника эмпатию, лучше подробно и искренне рассказать о том, какие условия влияют на принятие решения. В силу культурных особенностей в Иране не всегда прямо говорят нет: в одних случаях мягкий отказ означает, что партнеру необходимо время подумать, в других высказывают надежду, что отказывать все-таки не придется, возможно, пройдет время, и вопрос сам по себе сойдет с повестки дня. Есть и третий вариант — не выполнять договоренности должным образом, чтобы вы сами догадались, что ваш собеседник не в восторге от принятых решений.

ЧЕГО ЛУЧШЕ ИЗБЕГАТЬ

ПАНИБРАТСТВО. Долгие рукопожатия, объятия и даже держание за руки между мужчинами считаются нормой и демонстрируют близкие отношения. Однако инициировать тесное взаимодействие следует только в случае, если иранская сторона подает соответствующий сигнал. Похлопывания по спине или плечу, которые в некоторых культурах могут быть выражением дружелюбия, в Иране могут быть восприняты как проявление доминирования.

РУКИ В КАРМАНАХ. Этот жест считается признаком высокомерия и неуважения. Также стоит избегать расслабленной, развалившейся позы в кресле.

ПЕРЕДАЧА ПРЕДМЕТОВ И ПРАВАЯ РУКА. Никогда не бросайте предметы в сторону собеседника. Если нужно что-то передать, подойдите и вручите из рук в руки — обеими руками или правой рукой.

УКАЗАНИЯ ПАЛЬЦЕМ ИЛИ НОГОЙ. Указывать на кого-либо пальцем, ручкой или ногой категорически не рекомендуется. Это расценивается как угроза или крайняя форма неуважения. Кроме того, никогда не показывайте подошву обуви — это считается оскорбительным.

ОДЕЖДА. Даже если становится жарко, не снимайте пиджак без разрешения присутствующих. Такой жест может восприниматься как неуместный.

РАССАДКА СПИНОЙ. Не садитесь спиной к другим людям. Если это невозможно в силу объективных обстоятельств, например, на деловом мероприятии, где предусмотрена рассадка рядами, извинитесь перед тем, кто сидит позади вас.

Управление гневом

Однозначно негативно в глазах иранцев выглядит человек, который громко разговаривает, повышает на кого-либо голос, нервничает и суетится, грубит и не умеет скрывать, что он чем-то недоволен или даже зол. Вспышки гнева в разговоре — признак того, что человек не владеет своими эмоциями и лишен смирения. Например, вашу встречу задерживают или прерывают для решения других задач — если вы открыто проявите свое недовольство, это будет воспринято как неуважение. Чего же от вас ждать, если возникнут куда более серьезные проблемы? Проблемы могут возникнуть на более позднем этапе сотрудничества, но ваше поведение уже сочтут непредсказуемым и опасным и с самого начала решат, что лучше не иметь с вами дела.

Наибольшие риски в коммуникации мы видим в ситуациях, когда необходимо выразить несогласие или критику: только в крайних случаях в Иране принято публично кого-то критиковать — чаще всего они предпочитают выражать критику завуалированно, намеками, не называя имен. В еще большей степени, чем в России, в Иране ориентируются на личные качества человека, нежели на профессионализм

Повышать голос и откровенно сердиться не принято даже на подчиненных. В случае каких-то ошибок, допущенных ими, не принято наказывать или отчитывать — неуважительное отношение, особенно публичное, может повлиять на репутацию, задеть чувство собственного достоинства.

При посещении Ирана с деловыми и личными целями нужно учесть, что здесь в почете скромность, — в стране не принято носить вызывающую одежду, стоит выдерживать формальный, консервативный дресс-код — вычурность ни к чему. Женщины носят одежду, прикрывающую руки и ноги, их голова покрыта платком. Для мужчин предпочтительны строгие и опрятные костюмы, слишком неформального стиля принято избегать. Галстук воспринимается в Иране как признак западного влияния, поэтому вы редко встретите иранца в галстуке, но на иностранцев за ношение галстука косо смотреть не будут. При этом важно понимать, что скромный внешний вид не означает бедный. Напротив, в Иране уместно подчеркивать свой статус не высокомерным поведением, а хорошим вкусом: к вам будут относиться с уважением, если вы дорого и стильно одеты, останавливаетесь в известных отелях и предпочитаете все лучшее.

Что такое таароф?

Таароф — культура формальных любезностей, построенная на уважении, скромности и демонстрации готовности сделать для другого больше, чем вы можете позволить или чем от вас ожидают. Баланс в этой системе сохраняется за счет того, что принимающая сторона, понимая особенности культуры, чаще всего отказывается от предложенного ей, иначе поставит любезного человека в неудобное положение. Например, если вам

предложили чай, еду или подарок, вежливость требует сначала отказаться, даже если вы хотите принять это. Этот жест демонстрирует, что вы не считаете себя вправе сразу принимать чужую доброту. Лишь после настойчивого повторения предложения можно согласиться. Это не касается обслуживания в магазинах, ресторанах и такси: как бы долго вам ни предлагали товар или услугу бесплатно, от добросовестного клиента всегда ожидают, что он заплатит.

Когда иранцы отказываются от ваших угощений или помощи, это, скорее, дань таарофу. Такая система учит относиться к словам с пониманием контекста, а не буквально. В любезных жестах со своей стороны стоит быть настойчивее.

Таароф «включается» в ситуациях индивидуального общения, где люди смотрят друг другу в глаза. Но в толпе, например, на автомобильной дороге или в очереди в аэропорту, эти правила могут временно утратить силу. Вас могут толкнуть, пытаясь занять лучшее место, или не пустить на соседнюю полосу движения. Однако стоит чемоданам упасть или вам оказаться в затруднительной ситуации, и таароф обретет силу: кто-нибудь обязательно поможет.

Когда речь идет о бизнесе, иранцы склонны делать грандиозные обещания, которые не всегда стоит воспринимать буквально. Например, ваш партнер может выразить готовность пойти на уступки или выполнить сложные условия сделки, чтобы продемонстрировать щедрость. Это не обязательно означает, что он действительно готов к таким действиям. Только длительный опыт общения и реализации конкретных договоренностей позволят вам понять, какая доля обещаний есть проявление вежливости, а какая означает твердое намерение следовать слову. Для успешного общения проявляйте уважение, участвуя в ритуальных отказах и любезностях, но не бойтесь мягко уточнять реальные намерения ваших партнеров.

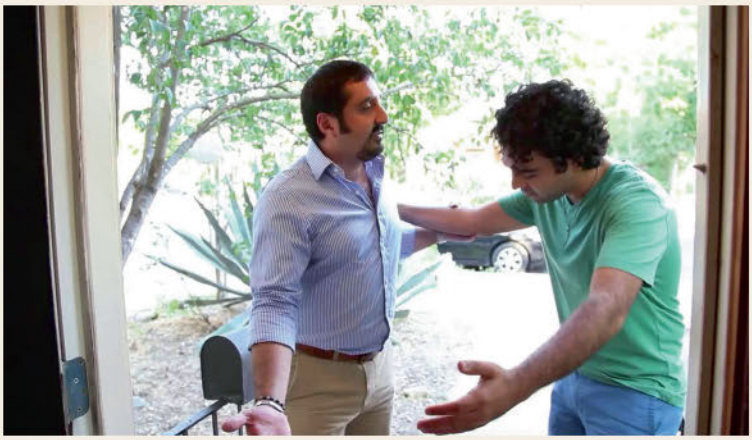


График труда в Иране отличается от принятого в России. Рабочая неделя в Иране длится с субботы по четверг. В большинстве учреждений рабочий день начинается в 9:00 и заканчивается в 17:00, с перерывом на обед около 13:00. Для государственных организаций время работы может быть короче: с 8:00 до 14:00. Четверг — укороченный рабочий день, а пятница является официальным выходным

Прием иранских гостей

Если ваши очные переговоры еще не приняли рутинный характер, в конце первой встречи принято дарить друг другу подарки. Отличным выбором будут изделия ручной работы или символы культуры вашей родины. Подарок вручают старшему по должности, извиняясь за его «недостаточность», чтобы подчеркнуть свою скромность и уважение. Если вас пригласили в дом, можно прийти с цветами, шоколадом или традиционным сувениром из вашей страны. При этом не стоит выбирать дорогие подарки, чтобы не ставить принимающую сторону в неудобное положение. Подарки,

полученные от гостей, часто выставляют на видное место, что подчеркивает важность взаимоотношений с партнерами.

Особую роль играет совместный прием пищи. Иранцы любят приглашать партнеров на обед или ужин, и иностранным гостям важно отвечать взаимностью. Если вы принимаете иранскую делегацию, заранее позаботьтесь о приеме пищи: если в каком-то заведении не готовят халяльную еду, им придется ограничиться вегетарианским меню. Организуйте приветственный обед или ужин за ваш счет, чтобы укрепить деловые связи и уважить партнеров.

Знатоки иранского делового этикета считают, что если иранцы приехали в Россию, их не стоит угощать блюдами иранской кухни — у них на родине их приготовят лучше. Лучше выбрать ресторан с арабской или азербайджанской кухней и обязательно убедиться, что место соответствует требованиям халяль. Нельзя забывать, что иранцы — мусульмане, они не едят блюда из свинины, а также (за редким исключением) не употребляют алкоголь. Нельзя ставить на стол приготовленные блюда из мяса с головой животного, не рекомендуется предлагать иранцам слабо прожаренный стейк с кровью.

Во время переговоров принято предлагать гостям кофе и чай. Чтобы не отвлекаться на заказ напитков, у каждого гостя можно поставить сладости, термос с горячей водой и несколько видов пакетированного чая и кофе.

Особый почет и уважение

Старшие по возрасту и положению пользуются в Иране особым почетом. Например, при появлении в комнате такого человека принято вставать, чтобы выразить уважение, а затем предложить ему лучшее место. Эти правила распространяются как на мужчин, так и на женщин, за исключением пожилых, которые могут встречать таких людей сидя. На переговорах и официальных мероприятиях рассадка гостей всегда подчиняется строгой иерархии. Почетные гости занимают лучшие места, обычно напротив хозяина или справа от него. Избегайте такой рассадки, когда места для гостей окажутся возле выхода, это может подчеркнуть их невысокий статус.

В деловой среде иерархия оказывает значительное влияние на процесс принятия решений. Старшие по статусу принимают решения и берут на себя ответственность за риски, а подчиненные в их присутствии могут самоустраниться от переговорного процесса, даже если активно вели их до вовлечения руководителей.

Иранская система управления часто имеет патерналистский характер. Руководители проявляют заботу о подчиненных, выходя за рамки профессиональных обязанностей: интересуются их здоровьем, семейными делами и другими аспектами личной жизни. Это укрепляет отношения внутри коллектива, но также требует от иностранцев понимания важности таких связей для успешного взаимодействия.

Философское отношение

Пунктуальность — для иностранцев. В Иране отношение к времени отличается гибкостью, что часто становится неожиданностью для иностранных партнеров. Хотя большинство иранцев не считают пунктуальность строгим требованием, от гостей из-за рубежа ожидается, что они будут приходить на встречи вовремя. Задержка в пределах десяти–пятнадцати минут считается приемлемой. Однако, если вы ведете переговоры с представителями государственных структур, следует быть готовым и к более долгим задержкам. Рабочие встречи могут прерываться на молитву. Стоит предусмотреть отдельную комнату для намаза, когда вы принимаете иранских гостей, особенно если в делегацию входят официальные лица.

Для успешного взаимодействия рекомендуется назначать встречи за четыре–шесть недель. Перед поездкой стоит подтвердить договоренности как по телефону, так и письменно, чтобы избежать возможных отмен или недоразумений. За день до встречи желательно сделать еще одно подтверждение.

График труда в Иране отличается от принятого в России. Рабочая неделя в Иране длится с субботы по четверг. В большинстве учреждений рабочий день начинается в 9:00 и заканчивается в 17:00, с перерывом на обед около 13:00. Для государственных организаций время работы может быть короче: с 8:00 до 14:00. Четверг — укороченный рабочий день, а пятница является официальным выходным. Оптимальное время для деловых встреч — середина утра, когда иранцы обычно наиболее активны и готовы к обсуждению важных вопросов.

Значительное влияние на деловую активность оказывает священный месяц Рамадан. В это время мусульмане постятся от рассвета до заката и работают по сокращенному графику. По возможности лучше не планировать деловые встречи в этот период. Полезно сверяться с производственным календарем: деловая активность может быть приостановлена во время государственных и религиозных праздников и траурных дней по случаю смерти шиитских святых. Важно помнить, что в Иране расписания и дедлайны уступают в значении поддержанию личных связей — никто не будет портить отношения, заставляя партнеров соблюдать сроки. Это требует от иностранцев терпения и умения деликатно обозначать свои ожидания относительно прогресса в делах, не ставя при этом партнерам жесткие временные рамки.

На первых встречах не принято обсуждать конкретные детали сотрудничества, на них иранцы знакомятся и укрепляют взаимное уважение. Иранские бизнесмены начинают встречи с непринужденной беседы. Спешка здесь недопустима — не смотрите на часы в попытке успеть на несколько встреч за день. Уделите время собеседнику, поддержите разговор о погоде, текущих событиях и культуре. Такой подход помогает вам стать своим

ФБЖ

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

КАК МЕТОД БОРЬБЫ С РОСТОМ ТАРИФОВ

Тарифная политика монополий уже не раз вызывала вопросы не только у крупных компаний, но и среди лиц, принимающих решения по всей вертикали российской власти. Но противопоставить ей что-либо весомое пока никому не удается, некоторым, особенно ведущим экспортерам, делают поблажки, остальной бизнес вынуждены принимать действующие правила или искать альтернативы. В сфере грузовых перевозок доминирует РЖД — чтобы обеспечить собственное развитие, компания системно повышает тарифы. Эксперт свежего номера анализирует последствия индексации и предлагает бизнесу пошаговый план оптимизаии логистических затрат.

ЕЛЕНА ЛАБИНЦЕВА

Владелица логистического холдинга China Logist

В своей работе я ежедневно сталкиваюсь с необходимостью оптимизировать транспортные расходы клиентов и понимаю, насколько важна логистика для их бизнеса. Когда тарифы растут, а конкуренция на мировых рынках усиливается, есть задача не только минимизировать издержки, но и находить новые возможности для развития. Чтобы логистика не стала головной болью, компаниям важно понимать текущую ситуацию, а при разработке стратегий на перспективу учитывать возможные изменения в сфере транспортных услуг и, прежде всего, тарифов, только так можно быстро адаптироваться к новым условиям и удержать позиции на рынке.

Кто заплатит за инвестиции в РЖД?

С конца 2024 года тарифы на грузовые перевозки по железной дороге в РФ росли темпами, которые значительно превышали среднегодовые значения инфляции. Отчасти этому способствовала корректировка налогового законодательства, но по большей части у повышения всегда одни и те же причины: необходимость капитального ремонта железнодорожной инфраструктуры, выросло число угроз, а соответственно, и расходы на транспортную безопасность. В декабре 2024 года произошла базовая индексация на +13,8% с декабря 2024 года. С января текущего еще на 5% выросла стоимость контейнерных перевозок, еще столько же составит индексация с января будущего года, исключение составят термические контейнеры и контейнеры специального назначения. С начала года действует повышенный коэффициент 1,1 (10%) на порожний пробег — все это пошло плюсом к базовому повышению. В РЖД рассчитывают, что заявленная индексация принесет дополнительно 26,7 млрд рублей, средства планируется потратить на финансирование инвестиционной программы.

Проекты с высокой логистической составляющей, такие как строительство новых производственных мощностей или разработка месторождений, будут переоценены с учетом новых тарифов. Это может ускорить процесс цифровизации логистики, так как компании будут стремиться автоматизировать процессы и снижать зависимость от роста тарифов

Эхо повышения

Рост тарифов снижает конкурентоспособность российских товаров на мировых рынках. Чтобы поддержать отечественных экспортеров, Российский экспортный центр запустил программу для экспортеров сельхозпродукции — они могут рассчитывать на возмещение до 100% затрат за транспортировку на международные рынки.

Другая ситуация в добывающем секторе — здесь транспортные издержки составляют 30–40% себестоимости, и повышение тарифов существенным образом сказывается на рентабельности бизнеса. Чтобы ее удержать, некоторые компании рассматривают возможность развития собственной транспортной инфраструктуры. Но наиболее уязвим малый и средний бизнес — не имея нужных объемов, он не может претендовать на господдержку, а возможности для инвестиций в логистику ограничены.

В краткосрочной перспективе рост тарифов на железнодорожные перевозки всегда создает значительное давление на бизнес, особенно на те отрасли, где транспортные расходы составляют существенную часть себестоимости продукции. Например, для строительных компаний удорожание перевозок стройматериалов может привести к увеличению стоимости проектов, что, в свою очередь, скажется на конечных ценах для потребителей. Аналогичная ситуация наблюдается в секторе импортных товаров и промежуточных комплектующих: здесь рост затрат на логистику может привести к снижению маржинальности или необходимости пересмотра ценовой политики.

Вынужденная оптимизация

Еще одним существенным последствием очередного повышения ЖД-тарифов становится изменение логистических цепочек. После каждой волны индексации компаний, чей бизнес существенно зависит от логистических расходов, начинают искать способы оптимизации затрат. Некоторые переходят на мультимодальные перевозки, когда часть маршрута груз едет по железной дороге, а часть — по автомобильной. Еще одна явная тенденция после повышения тарифов — рост спроса на консолидацию

26,7

МЛРД РУБЛЕЙ

рассчитывают получить дополнительно в РЖД за счет уже объявленных повышений тарифов, средства планируется потратить на финансирование инвестиционной программы компании.

грузов, когда несколько небольших партий объединяются в одну: так компаниям удается снизить издержки на транспортировку. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, который не имеет возможности заключать долгосрочные контракты с перевозчиками на выгодных условиях.

Дополнительные импульсы

Но есть и отложенные изменения, которые являются прямым следствием системного повышения тарифов на грузовые перевозки по железной дороге. В долгосрочной перспективе они приведут к структурным изменениям в логистической отрасли. Максимально вероятна консолидация рынка, когда у крупных игроков, способных адаптироваться к новым условиям, появится возможность укрепить свои позиции, а мелкие неизбежно столкнутся с трудностями. Еще одним важным изменением на рынке логистики может стать развитие региональных логистических хабов, которые будут выполнять функцию центров перераспределения грузов и помогут снизить нагрузку на основные транспортные артерии, в том числе железнодорожные.

Еще одним важным трендом будет оптимизация маршрутов. Например, Северный морской путь, который уже сегодня рассматривается как альтернатива традиционным канал транспортировки, может получить дополнительный импульс для развития. Кроме того, внедрение технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных позволит компаниям более точно планировать перевозки, минимизируя издержки и повышая эффективность. Системный рост тарифов на логистику уже существенно влияет на инвестиционные планы компаний. Проекты с высокой логистической составляющей, такие как строительство новых производственных мощностей или разработка месторождений, будут переоценены с учетом новых тарифов. Это может ускорить процесс цифровизации логистики, так как компании будут стремиться автоматизировать процессы и снижать зависимость от роста тарифов.

Наиболее уязвим малый и средний бизнес — не имея нужных объемов, он не может претендовать на господдержку, а возможности для инвестиций в логистику ограничены. В краткосрочной перспективе рост тарифов на железнодорожные перевозки всегда создает значительное давление на бизнес, особенно на те отрасли, где транспортные расходы составляют существенную часть себестоимости продукции

Смена каналов

Рост тарифов на железнодорожные перевозки стимулирует бизнес выбирать альтернативные способы транспортировки грузов. Одним из таких вариантов становятся автомобильные перевозки, которые на средних дистанциях (до 1500 км) могут быть более выгодными, особенно для срочных или небольших партий грузов. Однако здесь важно учитывать ограничения, связанные с пропускной способностью дорог и экологическими требованиями.

Мультимодальные перевозки, сочетающие в себе несколько видов транспорта (железнодорожный, морской, автомобильный), также становятся все более популярными.

Это позволяет не только снизить затраты, но и повысить гибкость логистических цепочек.

Экономическая эффективность мультимодальных решений особенно заметна на длинных маршрутах, где комбинирование различных видов транспорта позволяет оптимизировать как время доставки, так и стоимость. Однако для успешного внедрения таких решений требуется тщательное планирование и координация между всеми участниками процесса.

Стратегическая оптимизация

В условиях роста тарифов на перевозки бизнесу необходимо подходить к задаче стратегически. Первым шагом должен стать аудит логистических затрат: важно понять, какие процессы можно оптимизировать, а какие стоит полностью пересмотреть. Например, внедрение транспортных систем управления (TMS) позволит автоматизировать планирование перевозок, отслеживание грузов и управление затратами.

Еще одним инструментом снижения издержек могут стать долгосрочные контракты с перевозчиками. Заключая соглашения на несколько лет, компании могут зафиксировать выгодные тарифы, чтобы избежать дополнительных расходов на понятном горизонте. Также стоит обратить внимание на государственные программы поддержки — субсидии для экспортеров или льготы для малого и среднего бизнеса.

Еще одна явная тенденция после повышения тарифов — рост спроса на консолидацию грузов, когда несколько небольших партий объединяются в одну, так компаниям удается снизить издержки на транспортировку. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, который не имеет возможности заключать долгосрочные контракты с перевозчиками на выгодных условиях

Ключевым элементом стратегии должен стать пересмотр самих процессов доставки. Консолидация грузов, использование обратной логистики (когда транспортные средства возвращаются не пустыми, а с грузом) и разработка резервных маршрутов помогут снизить затраты и повысить устойчивость бизнеса к изменениям на рынке.

Наконец, диверсификация решений — это то, что позволит компаниям оставаться гибкими в условиях неопределенности. Формирование пула перевозчиков, создание стратегических альянсов с другими игроками рынка и инвестиции в цифровизацию помогут не только адаптироваться к текущим вызовам, но и создать задел для будущего роста. ФБЖ

5%

СОСТАВИТ УВЕЛИЧЕНИЕ ТАРИФА

на контейнерные перевозки по железной дороге, исключение составят термические контейнеры и контейнеры специального назначения.

ДЕНЕГ НЕТ, НО МЕТРО БУДЕТ

Вопрос строительства и развития метрополитена для жителей уральской столицы — один из самых острых, если не сказать болезненных. Обсуждения различных вариантов ведутся многие годы. Споры среди урбанистов и транспортников, как и разговоры горожан, разгорелись с новой силой, когда в Екатеринбурге вынесли на всеобщее обсуждение скорректированный Генеральный план города со сроком действия до 2045 года. Понимая особую значимость вопроса, свой комментарий о перспективах строительства метро сразу после назначения на должность дал врио губернатора Денис Паслер. Сначала он поспешил обозначить задачу развития метро как приоритетную на встрече с президентом, а потом заявил, что вопрос будет решаться, правда, собственных средств у Свердловской области на это нет.

Расширение метро — один из самых амбициозных и дорогостоящих инфраструктурных проектов Екатеринбурга. В обновленную версию Генплана его авторы включили максимально возможное. Развитие сети должно пойти сразу по трем направлениям: продление первой линии на север и на юг (в том числе рассматривается вариант продления через районы «Елизаветенский» и «Солнечный» в сторону Академического), строительство второй линии от Визовского (ВИЗ) до станции «Каменные палатки» на ЖБИ и строительство третьей линии — от Академической до Шарташской. Масштабно, но насколько все задуманное соответствует интересам горожан, учитывает интересы жителей крупных районов города? Редакция «Уральского Бизнес-журнала» спросила об этом у директора ЕМУП «МЕТРОПОЛИТЕН» Екатеринбурга Андрея Панаиотиди.

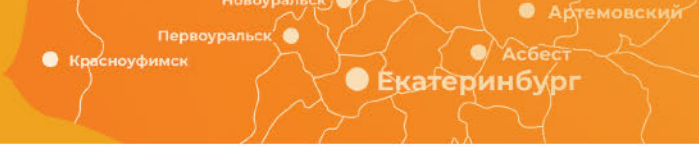
— Удалось ли вам ознакомиться с новым генпланом в части строительства метро? На что вы как эксперт обратили внимание?

— С Генпланом в части строительства метро я ознакомился и должен сказать, что в этот Генплан внесены все предложения по развитию системы метрополитена: внесена вторая линия «Запад – восток», третья линия «Академический – Шарташ», предусматривается развитие первой линии, как в северном, так и в южном направлениях. Поскольку Генплан вынесен на общественное обсуждение, то, наверное, правильный вариант — обнародовать все предложенные варианты развития и совместно с общественностью приходить к какому-то окончательному варианту.

— Можно ли утверждать, что подобный план развития метро учтет интересы ключевых районов Екатеринбурга? Есть ли, на ваш взгляд, риск, что кто-то останется «вне игры»?

— Никакие ключевые районы Екатеринбурга не остались неохваченными. Но мы все понимаем, что реализация всего и сразу невозможна, поэтому нужен диалог; на основе обсуждений будут приняты решения о том, что мы делаем в первую очередь, что во вторую и в третью.

— Вторую ветку, которая соединила бы Визовский район (ВИЗ) и ЖБИ, проектировали уже шесть раз, с чем это связано?



АНДРЕЙ ПАНАИОТИДИ

Директор МУП «МЕТРОПОЛИТЕН» Екатеринбурга

> ***«Основная задача и наше желание в том, чтобы метрополитен в нашем прекрасном городе развивался. По моему мнению, нужно строить полноценно вторую линию. Участки по одной – две станции на север, на юг можно достраивать в любое время за счет как бюджета области, так и города с привлечением частных инвесторов. А вот вторую полноценную линию, конечно, надо строить только с привлечением федеральной помощи.***

— Давайте я поясню: её не проектировали, проектирования как такового не было. Провели предпроектные разработки, проработки. Была проведена разведка геологии по трассе, разработана «посадка» станций, так сказать, с учетом геолокации на местности: подходы к ним, количество пешеходных переходов и выходов. Была разработана концепция трассы метрополитена от станции Янтарная до Площади 1905 года: изучена глубина залегания, продольный профиль самой трассы. Таким образом, предварительно рассматривались все материалы, но конкретного проектирования не было ни разу. Предпроектная проработка была начата в 2013 году, в 2018-м она была несколько расширена, были скорректированы материалы 2013 года. Особых проблем, как в предпроектных проработках, так и в проектировании, нет. Все проблемы, как правило, финансового характера.

— В свое время строительство второй ветки метро в Екатеринбурге белорусы оценили в сумму от 120 до 160 млрд руб. Соответствуют эти цифры реалиям сегодняшнего дня?

— Если говорить про вторую линию «ВИЗ – Каменные палатки», в целом, да. Как раз исходим из расчета 130 млрд рублей на 11 станций. Но это пока оценочное понимание, точно все будет определено проектом и сметой.

— Что, на ваш взгляд, важнее: продлевать старую линию или начинать новые?

— Основная задача и наше желание в том, чтобы метрополитен в нашем прекрасном городе развивался. По моему мнению, нужно строить полноценно вторую линию. Участки по одной – две станции на север, на юг можно достраивать в любое время за счет как бюджета области, так и города с привлечением частных инвесторов. А вот вторую полноценную линию, конечно, надо строить только с привлечением федерального бюджета, федеральной помощи. Вторую и третью линии необходимо строить поэтапно. По моему мнению, нужно начинать с Академического — это третья линия. По оценкам ООО «Гипротранс» и нашим собственным, при строительстве полноценной

130

МЛРД РУБЛЕЙ

на 11 станций — во столько, по предварительным расчетам, обойдется строительство второй линии метро «ВИЗ – Каменные палатки».

второй линии «ВИЗ – Каменные палатки» пассажиропоток составит порядка 185 тысяч человек в сутки. А если мы построим третью линию, то есть еще 10 новых станций, он будет больше — около 190 тысяч. Академический район построен примерно на 50–55%, и он будет ещё развиваться. За то время, пока будет строиться линия, пассажиропоток станет достаточным. ВИЗ тоже развивается, но я считаю приоритетным Академический.

— Схема маршрутов, вынесенных на обсуждение, — это компромисс или упущенная возможность? В какой мере она соответствует реальным транспортным потребностям Екатеринбурга?

— Упущенных возможностей нет, есть изменившиеся потребности времени. Город развивается во всех направлениях, и корректировки неизбежны. Проектировщики 40 лет назад не могли предсказать, каким путем пойдет развитие Екатеринбурга.

185

ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК В СУТКИ

может составить пассажиропоток после ввода полноценной второй линии метро «ВИЗ – Каменные палатки» — таковы оценки ООО «Гипротранс» и ЕМУП «МЕТРОПОЛИТЕН» Екатеринбурга.

— Что необходимо для реализации проекта метро, чтобы она не растянулась надолго?

— Нужно стабильное финансирование. Причём если речь о полноценной линии, то обязательно участие федерального бюджета, иначе стройка растянется на десятилетия, а хотелось бы построить в сжатые сроки.

— Насколько реально воплотить объемы, обозначенные в новой редакции Генплана, в срок до 2045 года?

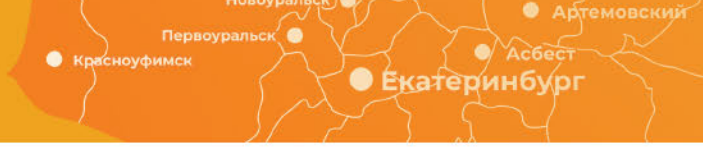
— Если говорить про все этапы развития, заложенные для обсуждения в Генплан, вторую, третью линию и продление участков на север и юг — это работа примерно на 20 лет.

— Вы уже обсуждали с губернатором Паслером вопрос финансирования и сроки реализации проекта расширения метро?

— Пока нет, но эти вопросы поднимались на совещаниях с Рустамом Галямовым, курирующим в правительстве Свердловской области это направление, были обсуждения с комитетом по строительству, с проектировщиками. Подобные встречи проходят регулярно. Конечно, я слежу за направлениями, которые задаёт губернатор. Будут приняты решения — будем их реализовывать. Мы, конечно, за.

— В каких еще изменениях нуждается подземка Екатеринбурга?

— В 2035 году нас ждёт обновление подвижного состава. Всего предстоит заменить 44 вагона, это одиннадцать четырёхвагонных составов. Мы сейчас прорабатываем эти вопросы, поскольку подавать заявки на завод нужно заранее. Постепенно, в 2029–2030 годах, будем менять подвижной состав. Конечно, хотелось бы более активно менять техническую инфраструктуру: коммуникации, кабельные линии. К сожалению, у метрополитена бюджет ограничен — мы это делаем, но не в тех объёмах, которые нужны. По турникетам — входные уже заменены, в этом году заменим часть выходных, после чего инфраструктура пассажирской автоматики будет соответствовать уровню самых передовых метрополитенов России.



И КУЛЬТУРНО, И ПОЛЕЗНО:

УРАЛЬСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СЪЕЗДИЛИ С БИЗНЕС-МИССИЕЙ В ТУЛУ

Урал и Тула — два мощных индустриальных центра страны. Так было со времен Петра I, так остается и по сей день: регионы продолжают усиливать свой промышленный потенциал, заложенный еще в петровские времена знаменитыми промышленниками, среди которых особое место занимает легендарный Никита Демидов. Именно он положил начало целой династии, которая несколько веков подряд развивала производство как в центре Российской империи, на берегах Упы, так и на Урале.

В 2026 году в России будет отмечаться юбилей — 370 лет со дня рождения основателя рода промышленников и предпринимателей, текущий год объявлен годом Никиты Демидова. Свердловское и Тульское отделения «Деловой России» приурочили к грядущей дате серию деловых и культурных мероприятий, направленных на укрепление связей между предпринимателями двух регионов.

Идея объединить предпринимателей двух регионов, Тульской и Свердловской областей, у руководителей региональных отделений «Деловой России» возникла давно, юбилей стал отличным поводом реализовать задуманное. Глава тульского отделения, советник губернатора и учредитель крупного информационного холдинга Андрей Мазов пригласил уральских предпринимателей в гости — посмотреть ведущие промышленные предприятия региона, обсудить возможные форматы делового сотрудничества с бизнесом Свердловской области и увидеть своими глазами то са-

Символом великого прошлого стала капсула с окаменелым углем из первой кузницы промышленника, заработавшей на тульской земле. Ее туляки передали главе Свердловского отделения «Деловой России» Леониду Гункевичу

У уральских предпринимателей в рамках их бизнес-тура в Тульскую область была уникальная возможность — побывать на чаепитии «по-толстовски» в музее-усадьбе Льва Толстого «Ясная Поляна». Его для гостей с Урала организовала директор музея Екатерина Толстая. И меню было под стать — любимые писателем расстегаи с рыбой и знаменитый анковский пирог, рецепт которого в семье Толстых передается от одного поколения к другому

На экскурсии в музее-усадьбе «Ясная Поляна».

мое историческое наследие, которое на тульской земле оставил после себя Никита Демидов, прославивший себя и на Урале.

Потенциал великого наследия

Инициативу по организации подобной бизнес-миссии, исходящую от Тульского отделения ОО «Деловая Россия», поддержали в правительстве региона. На приветственной встрече гостей с министром развития предпринимательства и торговли Тульской области Александром Ильинским обсуждали построение новых кооперационных связей, совместные бизнес-инициативы, в том числе возможность запуска межрегионального туристического продукта, объединенного фамилией Демидовых. Историческим наследием знаменитой династии дорожат, его популяризируют как на уральской, так и на тульской земле. Общее прошлое и развитие на его основе туристических доминант вполне может лечь в основу протяженного и увлекательного туристического маршрута. Реализовать подобную инициативу должны помочь власти двух регионов и неравнодушное предпринимательское сообщество. Организованная бизнес-миссия преследовала, в том числе, и эту цель — привлечь внимание к скрытому потенциалу, которым обладает все то, что сегодня можно отнести к историческому наследию Никиты Демидова и его потомков.

Символом этого великого прошлого стала капсула с окаменелым углем из первой кузницы промышленника, заработавшей на тульской земле. Ее туляки передали главе Свердловского отделения «Деловой России» Леониду Гункевичу, который на церемонии передачи сказал, что капсула станет знаковым символом деловой, культурной и исторической связи двух регионов, и добавил: «Мы искренне считаем, что дух предпринимательства пришел на Урал из Тулы».

Есть о чем поспорить

Свой оружейный бизнес Никита Демидов начинал именно в Тульской губернии, на Урале же он стал развивать металлургическое производство, а первым его активом стал Невьянский завод. Еще с тех самых демидовских времен регионы соперничали за негласный титул главного промышленного региона и за право именоваться самоварной столицей России. Историки и краеведы до сих пор спорят между собой, кто был автором первого

На крупнейшем автомобильном заводе под Тулой.

В Музее самоваров и бульоток частного коллекционера Михаила Борщева.

русского самовара, и где он был сделан — на Урале или в Туле. И Никита Демидов имеет к этому спору непосредственное отношение, ведь, помимо всего на Урале, ему принадлежал Суксунский завод, где еще в середине 1740-х гг. действовала самоварная мастерская. Самовары Демидовы делали среди прочей медной посуды, которая особенно славилась своим качеством по всей Российской империи. Были и другие производители самоваров на Урале: Троицкий завод, которым владели Турчаниновы, и Иргинский, принадлежавший фабрикантам Осокиным.

Сегодня самоварные производства есть по всей стране, но именно в Туле хранятся самые редкие экземпляры прошлого, и в рамках бизнес-тура уральским предпринимателям показали уникальную, самую большую в России частную коллекцию самоваров и бульоток. Ее собрал бизнесмен и меценат Михаил Борщев, и уже несколько лет она экспонируется в частном музее, который находится на территории Тульской области. С тех пор, как у коллекции появился свой дом, посмотреть на нее приезжают со всего мира, поскольку в ней собраны не только образцы российского самоварного производства, но и старинные нагревательные приборы и аксессуары для чаепития со всего мира. Нагревательный прибор для чаепития, или то, что в России называется самоваром, в европейских странах именуется бульоткой. Сочетание этих двух культур в едином выставочном пространстве придает особый колорит коллекции Михаила Борщева и, конечно, расширяет представления о богатстве самоварной культуры в России и далеко за ее пределами.

Историки и краеведы до сих пор спорят между собой, кто был автором первого русского самовара, и где он был сделан — на Урале или в Туле. И Никита Демидов имеет к этому спору непосредственное отношение, ведь, помимо всего на Урале, ему принадлежал Суксунский завод, где еще в середине 1740-х гг. действовала самоварная мастерская. Самовары Демидовы делали среди прочей медной посуды, которая особенно славилась своим качеством по всей Российской империи. Были и другие производители самоваров на Урале: Троицкий завод, которым владели Турчаниновы, и Иргинский, принадлежавший фабрикантам Осокиным.

Самоварная культура

Недаром в наши дни ее культивируют и активно поддерживают потомки еще одного знаменитого уроженца тульской земли — Льва Толстого. У уральских пред-

принимателей в рамках их бизнес-тура в Тульскую область была уникальная возможность — побывать на чаепитии «по-толстовски» в музее-усадьбе Льва Толстого «Ясная Поляна». Его для гостей с Урала организовала директор музея Екатерина Толстая. И меню было под стать — любимые писателем расстегаи с рыбой и знаменитый анковский пирог, рецепт которого в семье Толстых передается от одного поколения к другому с тех пор, как его привезла в Ясную Поляну жена Льва Николаевича Софья Андреевна. Традиции знаменитых предков, которые бережно сохранили их потомки, — особая ценность толстовской усадьбы, которую не меньше прочих артефактов музея ценят его гости. Толстой за самоваром — известный образ, дошедший до нас в многочисленных фотографиях, сделанных при жизни писателя. Самоварные чаепития собирали вокруг него не только семью, но и заезжих со всех концов света. Самовар объединяет, а самоварное наследие славит не только его создателей, но и места, с ними связанные, будь то Тула или Урал.

Новые точки роста

У Тульской и Свердловской областей действительно много общего, и это не только исторические параллели. Оба региона активно развивают новые экономические направления. В Свердловской области реализуются крупные проекты в области гражданской авиации. В Тульской налажено глубоко локализованное иностранное производство автомобилей, и когда туляки предложили уральцам посетить производство китайского концерна, расположенное недалеко от Тулы, те с энтузиазмом согласились. И это не просто промышленный туризм — у китайцев есть чему поучиться с точки зрения культуры производства, его организации и роботизации, и участники бизнес-тура остались под большим впечатлением от увиденного. Те же из них, у кого были конкретные запросы на встречу с другими производственными компаниями Тульской области, смогли их реализовать при содействии местного отделения «Деловой России».

Одна из целей состоявшегося делового визита — найти новые точки взаимодействия между свердловскими и тульскими предприятиями. Следующий шаг — ответный визит делегации из Тульской области на крупнейшую промышленную выставку РФ ИННОПРОМ, где будут представлены технологические достижения ведущих уральских компаний из всех секторов экономики — от разработчиков софта для управления предприятием до производителей промышленного оборудования и готовых изделий. ФБЖ

Общее прошлое и развитие на его основе туристических доминант вполне может лечь в основу протяженного и увлекательного туристического маршрута. Реализовать подобную инициативу должны помочь власти двух регионов и неравнодушное предпринимательское сообщество, и организованная бизнес-миссия преследовала, в том числе, и эту цель — привлечь внимание к скрытому потенциалу, которым обладает все то, что сегодня можно отнести к историческому наследию Никиты Демидова и его потомков

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

business-magazine.online

№7 (78) июль 2025

Федеральный номер:
• дата выхода печатной версии — 3.07.2025
• дата выхода цифровой версии — 4.07.2025

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

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

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.
• отпечатанный тираж — 15 000 экз.
• цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Коммерческий руководитель: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819–267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

center@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

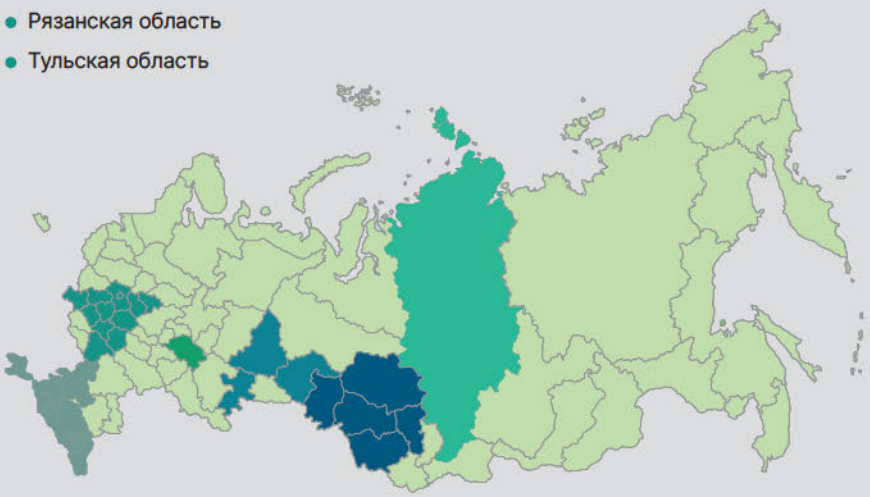
ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

Kazan@business-magazine.online

- Казань



«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

siberia@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

yug@business-magazine.online

- Краснодарский край
- Ставропольский край
- Ростовская область
- Республика Адыгея
- Республика Дагестан
- Республика Ингушетия
- Кабардино-Балкарская Республика
- Карачаево-Черкесская Республика
- Республика Северная Осетия – Алания
- Чеченская Республика
- Республика Крым и город Севастополь

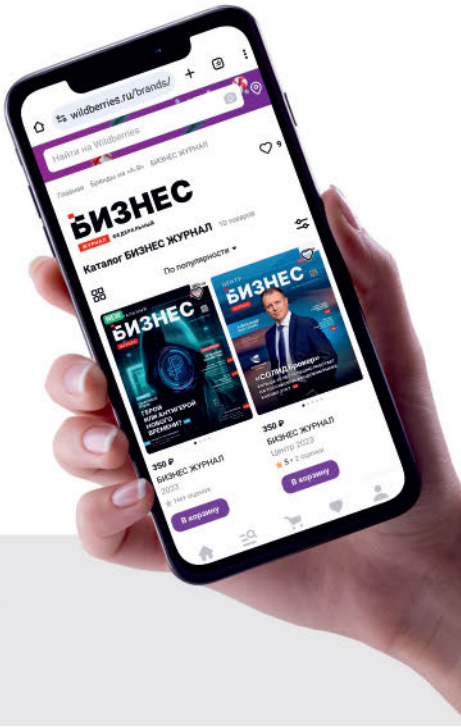
БИЗНЕС

ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

Где нас искать?

WILDBERRIES

OZON



- **На ведущих деловых мероприятиях, в бизнес-центрах и других публичных локациях крупнейших городов РФ**

Как на нас подписаться?

Отдел распространения и подписки: podpiska@business-magazine.online

Как разместить рекламу?

Отдел рекламы: reklama@business-magazine.online

Как сообщить важную и интересную информацию?

Информационный отдел: info@business-magazine.online

Как стать партнером?

Отдел по работе с партнерами: partner@business-magazine.online

Телефон редакции:

+7 (495) 727-01-67

Реклама. 18+