

A professional portrait of Maria Suvorovskaya, a woman with long, straight, light-blonde hair, wearing a dark grey blazer. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

**RBCG**

Russian Business Guide

**Мария Суворовская**

# **ДРУЖЕСТВЕННЫЙ ДИАЛОГ**

**БИЗНЕС-ДИПЛОМАТИЯ В НОВОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

Мария Суворовская

**ДРУЖЕСТВЕННЫЙ ДИАЛОГ.  
БИЗНЕС-ДИПЛОМАТИЯ  
В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
РЕАЛЬНОСТИ**

---

2025

УДК 339.92  
ББК 66.4(0),4  
С891



Мария Суворовская  
С891 **ДРУЖЕСТВЕННЫЙ ДИАЛОГ. БИЗНЕС-  
ДИПЛОМАТИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
РЕАЛЬНОСТИ** – Издательство  
«БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА», 2025. – 176 с.

*Деловое издание Russian Business Guide, выходящее при поддержке Торгово-промышленной палаты РФ, представляет книгу «Дружественный диалог. Бизнес-дипломатия в новой экономической реальности». Автор книги – главный редактор издания, управляющий партнёр издательско-коммуникационной группы «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА», писатель, предприниматель, общественный деятель, вице-президент Межотраслевой ассоциации предприятий по развитию внешнеэкономического сотрудничества («Российско-Турецкий диалог» и другие страновые направления), почётный представитель ТПП РФ в Азербайджане Мария Суворовская.*

*В книгу вошли интервью экспертов, руководителей иностранных деловых советов системы ТПП, губернаторов, руководителей ассоциаций, представителей бизнеса, промышленных площадок о том, как развивать бизнес, привлекать инвестиции и выстраивать международное сотрудничество в эпоху вызовов и перемен во благо экономики России.*

УДК 339.92  
ББК 66.4(0),4  
ISBN 978-5-6054789-2-8

© Суворовская М., 2025

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	4
РОМАН ЧЕКУШОВ: «МЫ ПРОДОЛЖИМ УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКАХ ДРУЖЕСТВЕННЫХ СТРАН ЗА СЧЁТ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ И ТОЧЕЧНОЙ ДОНАСТРОЙКИ МЕР ПОДДЕРЖКИ» .....	6
МИХАИЛ ЛАБУДИН: «СТРАТЕГИЯ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ – КЛЮЧЕВОЙ ДОКУМЕНТ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БУДУЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РОССИИ» .....	14
ВЛАДИСЛАВ ШАПША: «МЫ Взяли курс на многовекторное развитие» .....	20
РОССИЯ–АЗИЯ: НОВАЯ ЭПОХА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА .....	42
ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МОСКВЫ .....	44
РОССИЯ–ВЬЕТНАМ: ВЗАИМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ .....	48
ВОРОТА В АФРИКУ. ТРАЕКТОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА РОССИИ И ЕГИПТА .....	50
АЛЖИР: ВОЗРОЖДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ .....	63
РОССИЯ–КАЗАХСТАН: ГЛУБИНА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ – МНОГОЛЕТНИЕ ТРАДИЦИИ И НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ .....	74
РАЗВИТИЕ ПАРТНЁРСТВА: ВЗГЛЯД ИЗ ЭПИЦЕНТРА РОССИЙСКО-ТАДЖИКСКИХ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ .....	86
ИГОРЬ АРТАМОНОВ: «НАША ЦЕЛЬ – КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ» .....	96
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МОСТ МЕЖДУ МОСКВОЙ И АНКАРОЙ: ОТ ТОРГОВОГО ПАРТНЁРСТВА К СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИНВЕСТИЦИЯМ .....	111
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ: ДИАЛОГ РЕГИОНОВ, БИЗНЕСА И ВЛАСТИ .....	122
«...ЖИЗНЬ СО СМЫСЛОМ» .....	132
ФОНД «СКОЛКОВО»: МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РЕЗИДЕНТОВ .....	150
ВЛАДИМИР КРИКУШЕНКО: О ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ СУВЕРЕНИТЕТЕ И НОВЫХ ВЫЗОВАХ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОНИКИ В РОССИИ .....	162
ВЛАДИМИР ПЛАТОНОВ: «СИСТЕМА ТПП ПО ВСЕМУ МИРУ ОСТАЁТСЯ НЕЗАТРОНУТОЙ САНКЦИЯМИ, И В ЭТОМ ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НАШЕГО СООБЩЕСТВА» .....	173

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Новая экономическая реальность показывает нам важность деловых и человеческих связей. Усиливается значение народной и бизнес-дипломатии. Растёт актуальность развития новых бизнес-каналов для укрепления деловых отношений и формирования партнёрств. Сегодня необходимо делиться опытом и практическими кейсами.

Период вызовов и перемен требует особых актуальных форм публичной коммуникации, обеспечивающих формирование положительного имиджа и репутации российского бизнес-сообщества на рынках дружественных стран. Основным условием эффективности бизнес-дипломатии является вовлечённость в процесс разных сторон: бизнеса, общественных организаций, профессиональных сообществ, органов власти. Особенно важны объединения, выстраивающие мосты между предприятиями и регионами России и других государств. Благодаря, например, системе деловых советов, страновых ассоциаций формируется возможность для неформальных дипломатических контактов российского бизнеса с зарубежными партнёрами.

У бизнес-дипломатии множество задач:

- представление инвестиционных возможностей и экспортного потенциала;

- организация информационного обмена по вопросам бизнес-рисков, разработка коммуникационных кампаний по продвижению российского бизнеса за рубежом и по формированию его позитивного международного имиджа, создание условий для продвижения российских брендов на дружественные рынки.

Бизнес-дипломатия, объединяя множество преимуществ, выступает сильным инструментом в поддержке экспорта. Она, конечно, является подвидом экономической дипломатии, но фокусируется не на макроэкономических аспектах, а на микро-

экономических, сосредоточенных на поддержке отдельных отраслей промышленности и конкретных субъектов бизнеса.

Сегодня очень важно поддерживать бизнес, помогать ему найти новые ниши и рынки, быть конкурентоспособным.

Бизнес-дипломатия многогранна – она включает ряд видов, или отраслевых составляющих, различающихся специализированными сферами приложения, характером и содержанием решаемых задач. Это авиационная, морская, продовольственная, сельскохозяйственная, торговая, транспортная, туристическая, финансовая, экологическая, энергетическая и др. Поддержка существующих деловых контактов и выстраивание новых партнёрских отношений остаются ключевыми задачами.

Под бизнес-дипломатией понимается особая форма международного публичного взаимодействия. Наша страна сделала огромный шаг в развитии этого направления. Ключевое преимущество бизнес-дипломатии заключается в том, что, руководствуясь объективными экономическими интересами, деловые круги быстрее находят баланс в международных коммуникациях, нацеленных на получение взаимной выгоды для каждой участвующей стороны. Задачи бизнес-дипломатии заключаются в содействии увеличению торгово-экономических и социально-культурных связей России с зарубежными государствами.

За десятилетия развития Russian Business Guide стал не просто журналом, а целой экосистемой коммуникаций и бизнес-дипломатии. В этой книге мы собрали интервью и мнения, в основном опубликованные в выпусках RBG в рамках проекта этого года «Дружественный диалог». Когда читаешь и смотришь эти интервью, понимаешь, что за каждым героем, экспертом стоит бесценный опыт – мотивирующий, вдохновляющий, помогающий бизнесу... И в новой экономической реальности этот обмен практиками способствует движению вперёд, открытию новых рынков и экономическому росту нашей страны.

Мария Суворовская



# **РОМАН ЧЕКУШОВ: «МЫ ПРОДОЛЖИМ УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКАХ ДРУЖЕСТВЕННЫХ СТРАН ЗА СЧЁТ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ И ТОЧЕЧНОЙ ДОНАСТРОЙКИ МЕР ПОДДЕРЖКИ»**

**Статс-секретарь – замминистра промышленности и торговли Российской Федерации Роман Андреевич Чекушов рассказал о развитии нацпроекта «Международная кооперация и экспорт», росте объёмов несырьевого неэнергетического экспорта и мерах поддержки российских производителей.**

*– Роман Андреевич, с 2025 года началась реализация обновлённого нацпроекта «Международная кооперация и экспорт». Одно из главных изменений – это появление нового федерального проекта, предполагающего создание зарубежной инфраструктуры. В его рамках в том числе создаются точки индустриального присутствия – промышленные парки и транспортно-логистические центры. Как на данный момент реализуется эта инициатива и как вы оцениваете эффективность этого проекта?*

– Действительно, обновлённый национальный проект включает в себя новшества, одним из которых является федеральный проект по созданию зарубежной промышленной инфраструктуры для укрепления кооперационных связей с опорными странами и расширения внешнеэкономической деятельности Российской Федерации.

В частности, мы усиленно работаем над созданием промышленного парка в Таджикистане и российской промышленной

зоны в Египте. Для обеспечения качественного строительства в установленные сроки мы определили чёткий план по созданию инфраструктурных объектов, содержащийся в специально разработанной Минпромторгом России программе.

Следует отметить, что за 9 месяцев 2025 года мы достигли значительного прогресса в переговорах.

В рамках египетского проекта уже зарегистрирована управляющая компания в юрисдикции Египта и заключён девелоперский контракт (узуфрукт). Со стороны ряда компаний химической, пищевой (хлеб и мучные кондитерские изделия) отраслей промышленности, производителей высококачественных композитных изделий, технологических нефтеперерабатывающих установок и объектов общезаводского хозяйства, гибкой упаковки, сельскохозяйственной и промышленной техники проявлен инвестиционный интерес к реализации проекта.

В рамках проекта в Таджикистане подписано межправительственное соглашение, прямо сейчас завершаются все необходимые подготовительные мероприятия.

Так, в рамках госвизита Президента Российской Федерации В.В. Путина 8–10 октября 2025 года в Таджикистан было подписано инвестиционное соглашение по проекту, где закреплены условия финансирования проекта, права и обязательства сторон, а также преференциальные условия деятельности будущих резидентов. Сторонами соглашения выступили Правительство Республики Таджикистан, Правительство Республики Башкортостан, ГУП «Коргохи Машинасози» и ООО «Управление международными проектами».

В частности, Правительство Республики Башкортостан выступит ответственным за определение подрядчика для выполнения работ по проектированию, реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры индустриального парка, а также за поиск потенциальных резидентов для локализации своих производств на территории промпарка.

– В феврале 2025 года Правительство РФ утвердило программу по продвижению российской продукции за рубежом под национальным брендом «Сделано в России» до 2030 года. Насколько сегодня маркетинг российской продукции за рубежом влияет на узнаваемость брендов? Какие товары популяризируются?

– В настоящее время формируется комплексная система единых стандартов продвижения отечественной продукции за рубежом. Основой этой системы является программа «Сделано в России», реализацию которой осуществляет АО «Российский экспортный центр».

Цели программы – повышение международной конкурентоспособности российской продукции и рост объёмов несырьевого неэнергетического экспорта посредством масштабной информационной и маркетинговой поддержки по продвижению российской продукции под национальным брендом «Сделано в России» за рубежом.

На сегодняшний день благодаря бренду «Сделано в России» российская продукция тысяч компаний уже присутствует более чем на 70 рынках.

Результатами работы программы за 2024 год и первое полугодие 2025 года стали:

1. Национальные магазины российских товаров на мировых электронных торговых площадках дают прямой выход на конечного покупателя и усиливают лояльность иностранцев к России (к настоящему времени уже открыто 35 национальных магазинов «Сделано в России» на 10 популярных электронных маркетплейсах Китая).

2. Постоянно действующие демонстрационно-дегустационные павильоны с образцами российского продовольствия – это системная оптовая дистрибуция российских товаров (в частности в 2024 году через павильоны заключены экспортные контракты на сумму более 20,5 млрд рублей).

3. Фестивали-ярмарки «Сделано в России» – мощный инструмент для повышения узнаваемости российских брендов среди

иностранных потребителей. Это прямой выход на крупных дистрибьюторов (с начала 2024 года АО «Российский экспортный центр» организовал 6 фестивалей российской продукции в Китае и один в ОАЭ. Представлена продукция более 500 производителей из почти 70 регионов России, организовано более 2000 целевых деловых переговоров, в том числе онлайн).

4. Формирование сети партнёров оптовых и розничных продаж в целях стимулирования спроса на российскую продукцию на зарубежных рынках. Это уже привело к открытию 13 магазинов в Китае и Гонконге и, соответственно, к росту продаж российских товаров.

Основное преимущество Программы «Сделано в России» – это предоставление российскому бизнесу комплексного пакета маркетинговых инструментов для продвижения на рынках дружественных стран. Это маркировка продукции под знаком «Made in Russia», рекламная и маркетинговая поддержка АО «Российский экспортный центр», различные промоакции в зарубежных точках продаж сетевых супермаркетов и гипермаркетов, приоритетное размещение на международных электронных торговых площадках, а также в онлайн-магазинах партнёров Группы РЭЦ на маркетплейсах Китая, Турции и Юго-Восточной Азии.

Участие в промоакциях поддерживается привлечением амбассадоров бренда и популярных зарубежных блогеров, стримеров, инфлюенсеров, а также отраслевых экспертов и блогеров для профессиональной аудитории.

Получение такого знака качества подтверждает соответствие продукции высоким стандартам качества и безопасности, что значительно повышает доверие иностранных потребителей. Компании, получившие знак «Сделано в России», могут использовать его в маркетинговых материалах, что способствует формированию сильного бренда и узнаваемости продукции. Для потребителей наличие сертификата «Сделано в России» служит гарантией качества и безопасности приобретаемой продукции, что подтвердили

своим выбором наши китайские партнёры, которые в связи с недавним ростом контрафакта российской продукции останавливали свой выбор на продукции, имеющей знак сертификата «Сделано в России».

Среди компаний, получивших сертификат «Сделано в России» есть крупнейшие компании, такие как ГК «СВЕЗА», «Герофарм», «Р-Фарм», «Пивоваренная компания “Балтика”», «МАКФА», а также малые и средние предприятия разных отраслей, включая «Белёвская пастила», «Моторика», «РОББО», «Лазертаг», «СИБАЙК».

*– Целевые показатели, которые заложены в нацпроект «Международная кооперация и экспорт», в числе прочего предполагают увеличение несырьевого экспорта. Если говорить про промышленный экспорт, насколько он стабилен сегодня и есть ли тренды на рост? На каких рынках возможно усиление?*

– В соответствии с Указом Президента Российской Федерации, к 2030 году планируется достигнуть 248,1 млрд долл. несырьевого неэнергетического экспорта в номинальных ценах, включая 192,9 млрд долл. экспорта продукции отраслей промышленности и 55,2 млрд долл. продукции АПК.

На 2025 год целевое значение по объёму экспорта несырьевых неэнергетических товаров составляет 149,24 млрд долларов, из них 111,44 млрд долларов промышленного экспорта и 37,8 млрд долларов агропромышленного экспорта.

Одну из основных ролей в достижении поставленных целей в рамках национального проекта играет развитие промышленного экспорта.

По итогам 7 месяцев 2025 года мы увеличили отправления промышленной продукции за рубеж до 67,90 млрд долл. При этом более 83% объёма отгрузок промтоваров в июле пришлось на рынки дружественных стран – 56,60 млрд долл.

Безусловно, уже можно выделить точки роста промышленного экспорта, включающие такую продукцию, как рафинированная

медь, минеральные удобрения, необработанный алюминий и его сплавы, а также продукцию машиностроения и чёрной металлургии.

При этом за 7 месяцев 2025 года по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года мы выделяем наибольший рост экспорта на рынки дружественных стран, таких как Китай, Индия, Турция, Беларусь, Египет, Бразилия, ОАЭ и Алжир. Мы продолжим усиление позиций на рынках дружественных стран за счёт переориентации и точечной донастройки мер поддержки в целях достижения поставленных Президентом Российской Федерации задач по наращиванию несырьевого неэнергетического экспорта.

*– Государство значительно сократило объём финансирования общей транспортной логистической субсидии для экспортёров на 2025 год. При этом были таргетированы те отрасли промышленности, которые государство в первую очередь хотело поддержать. В частности, машиностроительная отрасль. Как новые меры повлияли на рентабельности экспортёров и каковы планы по их поддержке на следующий год?*

– Как уже было упомянуто, в связи с сокращением объёма финансирования в 2025 году одним из значимых условий сохранения действующих инструментов нацпроекта «Международная кооперация и экспорт» стала донастройка инструментов под работу с рынками опорных стран. Была обеспечена концентрация поддержки на приоритетных товарных группах (высокопередельная и готовая потребительская продукция, машиностроение) и приоритизация поставок в отдалённые от пункта отправки страны.

В части новых мер поддержки в 2025 году в рамках нового федерального проекта «Создание зарубежной инфраструктуры» была запущена новая мера поддержки логистики, направленная на «раскатку» приоритетных маршрутов за счёт предоставления логистическими операторами льготного тарифа экспортёрам на

перевозку продукции, в том числе маштеха. Планируется, что мера поддержки позволит обеспечить разгрузку наиболее популярных МТЛК в пользу альтернативных маршрутов и привлечёт больше российских экспортёров к поставкам в опорные страны, а также создаст стабильный логистический сервис.

В следующем году планируется дальнейшее таргетирование мероприятий по поддержке логистики в части новых приоритетных маршрутов и отраслей промышленности. Кроме того, в настоящее время активно ведётся работа по изысканию дополнительного источника финансирования мероприятий национального проекта для достижения всех поставленных Президентом Российской Федерации задач по наращиванию несырьевого неэнергетического экспорта.



<https://www.rbgmedia.ru/files/hbg-325.pdf> с. 4

Russian Business Guide, октябрь 2025 г.



## **МИХАИЛ ЛАБУДИН: «СТРАТЕГИЯ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ – КЛЮЧЕВОЙ ДОКУМЕНТ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БУДУЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РОССИИ»**

В декабре 2024 года была утверждена новая Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, которая определяет вектор территориального развития страны.

О том, какие приоритеты выделяет Стратегия, как планируется раскрывать экономический и инновационный потенциал регионов, мы беседуем с Михаилом Александровичем Лабудиным, директором Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России.

– *Михаил Александрович, Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2030 года – один из важнейших документов для нашей страны. Какие основные задачи ставит этот документ?*

– Стратегия пространственного развития – один из ключевых документов стратегического уровня России. В документе описывается, как все территории страны будут участвовать в реализации национальных целей, которые перед нами поставил Президент России, определяются целевые показатели, источники финансирования, а также главные приоритеты развития на ближайшие 6 лет.

Большую роль в Стратегии играет реальный сектор экономики, а точнее – промышленность. Эффективное использование природных ресурсов, создание новых логистических артерий, адаптация предприятий к климатическим изменениям – это лишь часть вопросов, которые освещаются в этом документе.

Помимо прочего, в новой Стратегии учтены важные аспекты, связанные с территориальным развитием промышленности и экономики, а именно – создание и развитие на территориях субъектов Российской Федерации таких инструментов территориального развития промышленности, как индустриальные парки, промышленные технопарки, технопарки в сфере высоких технологий, промышленные кластеры, а также особые экономические зоны.

В частности, в основных направлениях пространственного развития РФ впервые появились пункты, связанные с поддержкой совместных проектов промышленных кластеров, созданием и развитием площадок с подготовленной промышленной и технологической инфраструктурой, повышением конкурентоспособности территорий опережающего развития и особых экономических зон. Все вышеперечисленные направления будут способствовать достижению страной технологического суверенитета.

– Что конкретно предложено для создания и развития этих инструментов?

– Что касается промышленных кластеров, практически все федеральные округа в новой Стратегии получили рекомендации по созданию и развитию промышленных кластеров в соответствии с отраслевыми направлениями развития промышленности. Например, для Сибирского федерального округа предусмотрено развитие кластеров высоких переделов с опорой на богатую сырьевую базу региона. Для Северо-Западного федерального округа дана рекомендация создать Межрегиональный автомобильный кластер на базе бывших автомобильных производств Санкт-Петербурга, Ленинградской и Калининградской областей.

---

«ВОПРОСЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА СТАНОВЯТСЯ ВАЖНЕЙШИМИ ВЫЗОВАМИ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ, И СТРАТЕГИЯ ЭТО ПОДЧЁРКИВАЕТ».

---

Кроме того, в рамках Стратегии уделяется значительное внимание инструменту промышленной инфраструктуры, ключевым преимуществом которого является возможность быстрого запуска производственных проектов за счёт снижения временных и финансовых затрат, упрощения бюрократических процедур. Так, приоритетным направлением пространственного развития является создание условий для ускорения модернизации и развития объектов промышленности в субъектах Российской Федерации путём строительства и реконструкции площадок с подготовленной промышленной и технологической инфраструктурой и привлечения новых производств на такие площадки, включая участников промышленных кластеров.

Значительное внимание в Стратегии уделяется неравномерному распределению инфраструктуры в России. Так, объектов

промышленной инфраструктуры в стране уже более 500, при этом подавляющее большинство расположено в европейской части страны, в связи с чем особый акцент делается на том, чтобы максимально нивелировать такую диспропорцию за счёт приоритетов создания такой инфраструктуры там, где есть её дефицит. Надо отдать должное тому, что такие приоритеты действительно расставлены, в частности в рамках выполнения поручения Президента России по созданию к 2030 году 100 новых парков (Приложение 48 ПП РФ от 15.04.2014 № 316). Кстати, в том случае если проект запускается на территории ДФО, он может получить максимальную сумму субсидии – 500 млн руб.

Наряду с тем, что уже сделали Минпромторг России и Минэкономразвития России в разрезе развития промышленной инфраструктуры и промышленных кластеров, предстоит работа по внесению целого ряда изменений в нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность индустриальных парков, технопарков и промышленных кластеров с учётом новых положений Стратегии. Ассоциация уже активно ведёт работу с министерствами в данном направлении. Одобрение предложений Ассоциации по изменению нормативной правовой базы позволит сократить количество документов для регистрации таких объектов и расширить возможности бизнеса.

*– Один из аспектов Стратегии – это развитие особых экономических зон. Какие меры предусмотрены для этого?*

– В рамках направления развития особых экономических зон отмечено, что будет отдан приоритет их созданию на территориях, которые в меньшей степени ими обеспечены. Кроме того, в Стратегии прописана необходимость повышения конкурентоспособности особых экономических зон в сравнении с аналогичными преференциальными режимами и инвестиционными площадками, функционирующими в иностранных государствах. Последний тезис является важным аргументом в продолжающейся дискуссии

отраслевого сообщества с Минфином России, который настаивает на необходимости ограничения налоговых льгот для резидентов ОЭЗ объёмом фактических капитальных вложений и расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Согласно мировой практике, в рамках ОЭЗ предоставляются льготы без каких-либо дополнительных условий и ограничений по суммам капитальных вложений, в связи с чем можно утверждать, что данная инициатива в случае поддержки приведёт к снижению конкурентоспособности российских ОЭЗ перед зарубежными, что напрямую противоречит тому, о чём написано в настоящий момент в Стратегии.

*– Важной темой Стратегии являются устойчивое развитие и экологическая повестка. Как эти вопросы будут отражаться на практике?*

– Вопросы устойчивого развития и изменения климата действительно становятся важнейшими вызовами для экономики, и Стратегия это подчёркивает. Важно, чтобы российская промышленность могла эффективно реагировать на вызовы, связанные с изменением климата и низкоуглеродным развитием.

Кроме того, сейчас, чтобы общаться с зарубежными партнёрами и производителями на одном языке и повышать конкурентоспособность отечественных инфраструктурных площадок, важно учитывать принципы устойчивого развития. Поэтому Ассоциацией был разработан профильный стандарт по устойчивому развитию для инфраструктурных площадок, который был поддержан и рекомендован Минэкономразвития России и Минпромторгом России.

В контексте темы изменения климата и низкоуглеродного развития Ассоциация также проводит работу, направленную на реализацию задач Стратегии пространственного развития. Так, нами была разработана пилотная Стратегия низкоуглеродного развития ОЭЗ «Кулибин», направленная на внедрение «зелёных» техно-

логий для перехода к низкоуглеродной экономике и содействие развитию экологически устойчивой промышленной инфраструктуры с целью дальнейшего тиражирования успешного опыта на другие ОЭЗ и регионы.

– *Каковы перспективы взаимодействия с международными партнёрами в рамках новой Стратегии?*

– Касательно вопросов внешнеэкономической деятельности отдаётся приоритет переориентации кооперационных и логистических цепочек со странами БРИКС и АСЕАН. Необходимо отметить, что Ассоциация активно ведёт работу по развитию торгово-промышленной кооперации с зарубежными инфраструктурными площадками. В частности, в рамках нашей инициативы по созданию Международной ассоциации ОЭЗ стран БРИКС уже имеются успехи на пути выстраивания прочных деловых контактов с представителями профильных промышленных объединений и особых экономических зон.

Кроме того, Ассоциация интенсивно взаимодействует с Комиссией Государственного Совета Российской Федерации по направлению «Международная кооперация и экспорт». Нами были даны предложения в методические рекомендации по разработке стратегий ВЭД субъектов РФ, которые учитывают роль промышленных кластеров и инфраструктурных площадок в развитии экспортного потенциала.

---

«В РАМКАХ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН В СТРАТЕГИИ ОТМЕЧЕНО, ЧТО БУДЕТ ОТДАН ПРИОРИТЕТ ИХ СОЗДАНИЮ НА ТЕРРИТОРИЯХ, КОТОРЫЕ В МЕНЬШЕЙ СТЕПЕНИ ИМИ ОБЕСПЕЧЕНЫ!».



## **ВЛАДИСЛАВ ШАПША: «МЫ ВЗЯЛИ КУРС НА МНОГОВЕКТОРНОЕ РАЗВИТИЕ»**

Какой будет Калужская область через 15 лет? Согласно долгосрочному прогнозу экономического развития области, через 15 лет в регионе в 3 раза вырастет производство сельхозпродукции. А в экономической сфере специалисты надеются на привлечение новых иностранных инвесторов. Эти и другие меры помогут повысить доходы жителей примерно в 1,5 раза.

О том, как сегодня развивается регион, мы беседуем с губернатором Калужской области Владиславом Валерьевичем Шапшой.

– *Владислав Валерьевич, как Вы оцениваете итоги социально-экономического развития региона в первом полугодии 2025 года? Какие отрасли являются ведущими в структуре экономики Калужской области?*

– В первом полугодии 2025 года Калужская область продемонстрировала значительный рост в нескольких ключевых отраслях экономики: промышленности, строительстве, сельском хозяйстве.

За этот период объём отгруженной промышленной продукции составил 663,9 млрд рублей. Наблюдается значительный рост в производстве автотранспортных средств – в 9,2 раза, прочих транспортных средств и оборудования – на 29,2%, бумаги и бумажных изделий – на 21%, химических веществ и продуктов – на 14%, компьютеров, электронных и оптических изделий – на 12%.

Индекс промышленного производства за январь-июнь текущего года составил 115,6% к соответствующему периоду прошлого года, это 1-е место среди субъектов ЦФО и 4-е – по Российской Федерации!

По объёму обрабатывающих производств на душу населения Калужская область занимает 2-е место среди регионов ЦФО.

Ещё отмечу, что объём работ по строительству за 6 месяцев текущего года составил 40,4 млрд рублей, что на 16% выше показателя за аналогичный период прошлого года. По строительству жилых домов на тысячу населения регион находится на 2-м месте в ЦФО и на 12-м в России.

За первое полугодие текущего года объём производства валовой сельскохозяйственной продукции составил 35,7 млрд рублей. По динамике производства молока регион на 3-м месте в ЦФО и на 6-м среди субъектов Российской Федерации.

Сохраняется положительная динамика в секторах торговли и платных услуг.

Темп роста среднемесячной заработной платы составил 17,7% к аналогичному уровню прошлого года. Уровень безработицы в первом полугодии 2025 года сохранился на уровне 0,2%.

– *Какие отрасли экономики региона сегодня наиболее приоритетны для инвестиций?*

– Мы открыты для инвестиций в самые разные отрасли – для бизнеса в Калужской области созданы действительно комфортные условия. Но приоритет отдаём секторам, в которых очевиден реальный потенциал роста.

Это ИТ, новые материалы, туризм, сельское хозяйство, логистика и, конечно, развитие таких отраслей промышленности, как металлообработка, биотехнологии, автомобилестроение, производство стройматериалов, фармацевтика, машиностроение.

Например, у нас сформирован сильнейший в стране фармацевтический кластер. С нуля, всего за 10 лет он стал крупнейшим профильным объединением. Сегодня в фармкластере интегрированы порядка 70 участков: от гигантов большой фармы до малых инновационных производств. Ими выпускается более 240 наименований лекарственных препаратов, которые с успехом заменили импортные аналоги.

Корпорация «Росатом» строит в Обнинске крупнейший в Европе завод радиоизотопов для фармацевтики. Он полностью закрывает потребности российского здравоохранения.

Важно, что сегодня отрасль в регионе представляет собой хорошо отрегулированную экосистему, где представлена вся цепочка – от производителей фармсредств и центров подготовки кадров до инфраструктуры поддержки и утилизации фармотходов. Динамика развития отрасли – за 5 лет объёмы производства в кластере выросли в 2,5 раза.

Также перспективна для инвестирования отрасль лесопереработки. За 4 года в развитие этой сферы привлечено более 75 млрд рублей инвестиций. В Людиновском районе уже работают 3 предприятия группы компаний «Ультрадекор» (бывший «Кроношпан»). В апреле текущего года запустили самую большую в мире линию по производству ДСП.

Снова большие перспективы перед инвесторами открывает региональный автопром. В текущем году доля отрасли в объёме промышленного производства достигла 18%, за 6 месяцев этого года наши автопроизводители собрали более 71 тысячи автомобилей. Для сравнения: за весь прошлый год – 15 тысяч.

Также большой потенциал у транспортно-логистического комплекса. Причём мы готовы предоставлять компаниям не только современные транспортно-экспедиционные сервисы и прямой доступ к международным транспортным коридорам, но и заинтересованы в сотрудничестве по расширению логистических мощностей.

На границе с Москвой построен крупный транспортно-логистический центр. Он уже принимает контейнерные поезда из Китая (маршрут «Новый шёлковый путь»), Вьетнама, Индии, Монголии. Ежедневно в среднем комплекс обрабатывает два состава – это 140 контейнеров.

Беспилотные технологии – новое, но очень динамично растущее направление. В гражданском секторе мы уже работаем в тесной кооперации с Самарской областью. Минпромторг России поддержал наш проект по созданию научно-производственного центра беспилотников. У нас уже есть площадки для лётных испытаний – аэродромы в Орешково и Михеево. Подготовку кадров ведём через колледжи, школы, технопарк и университеты. В этой отрасли мы также движемся уверенно и системно.

*– В ходе ПМЭФ-2025 В.В. Путин отметил, что Калужская область демонстрирует впечатляющие темпы роста. По Национальному рейтингу инвестиционной привлекательности регион вошёл в пятёрку лучших в стране, тогда как ещё 5 лет назад занимал лишь восьмую строчку. В чём секрет столь активного роста?*

– Это результат системной ежедневной работы всей инвестиционной команды региона. Мы последовательно оптимизируем все этапы инвестиционного цикла: от регистрации до выхода на

все этапы инвестиционного цикла: от регистрации до выхода на внешние рынки. При этом особое внимание мы всегда уделяем так называемым сквозным показателям, от которых зависит качество бизнес-среды: инфраструктурная готовность, эффективность получения разрешительных процедур, работа «Одного окна» и др.

Проводится работа по сокращению сроков подключения резидентов к инженерной и транспортной инфраструктуре, максимально упрощены алгоритмы получения разрешительной документации. На работу по модернизации и развитию инфраструктуры только в прошлом году из бюджета было направлено 1 млрд 230 млн рублей.

В текущем году завершаем строительство новых объектов инфраструктуры для резидентов ТОР «Кондрово», планируем начать строительство инженерных сетей на площадке ОЭЗ «Калуга» в Воротынске, готовим к запуску таможенные терминалы в ОЭЗ и новый водозабор в ИП «Ворсино».

В работу у нас включены органы власти, институты развития, ресурсоснабжающие организации, выстроен диалог с бизнесом, что позволяет оперативно реагировать на запросы, прокачивать проблемные вопросы, разрабатывать новые технологические решения.

Как закономерный итог, инвестиционный портфель области стабильно растёт и сегодня насчитывает уже более 280 инвестиционных соглашений о реализации проектов в самых перспективных для нас отраслях.

Продолжим системно двигаться в двух основных направлениях: первое – это работа на опережение, её цель – максимальное сокращение сроков и количества процедур инвестиционного цикла; второе – активное внедрение современных цифровых сервисов.

*– Расскажите о наиболее успешных инвестпроектах Калужской области за последнее время.*

– В регионе реализуются новые проекты и масштабируются уже действующие производства.

В апреле этого года при участии Президента России в Людиновском районе запустили крупнейшую в мире линию по производству древесно-стружечных плит – на площадке особой экономической зоны «Калуга». Это третий проект компании «Ультрадекор» в нашем регионе, объём инвестиций составил 26 млрд рублей. Впереди запуск ещё одного завода компании – уже по выпуску связующих компонентов: оборудование – мирового уровня, продукция конкурентоспособная, импортозамещающая. В общей сложности на предприятиях компании создано около 800 рабочих мест.

Работаем и с международными партнёрами. В мае в Боровском районе запущен молочный завод вьетнамской компании «Ти Эйч». Это уже третий проект холдинга в Калужской области. Работает молочный комплекс в Ульяновском районе, в Хвостовичском – спроектирован. Новый перерабатывающий завод – ключевое звено в цепочке: после выхода на полную мощность он будет перерабатывать до 1000 тонн молока в сутки.

---

«В 2025 ГОДУ ПЛАНИРУЕТСЯ ОБЕСПЕЧИТЬ ВВОД ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В РАЗМЕРЕ 1,05 МЛН КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ С ПОСЛЕДУЮЩИМ ДОСТИЖЕНИЕМ К 2030 ГОДУ 1,13 МЛН КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ».

---

Развиваются проекты турецкой компании «Хаят». В этом году на Боровской площадке ОЭЗ ППТ «Калуга» введена в эксплуатацию новая производственная площадка мощностью 930 млн изделий в год. Мы поддерживали проект с самого старта, с 2021 года. Сегодня компания уже вложила в экономику региона более 19 млрд рублей.

Отдельно хочу отметить проект, который стал знаковым примером импортозамещения в фармацевтике. В 2018 году в Калуге



начал работу биотехнологический комплекс «Росва» – на старте он занимался глубокой переработкой пшеницы: выпускал крахмал, глютен, кормовые пшеничные смеси. После проведённой модернизации предприятие наладило выпуск фармацевтической глюкозы, причём из собственных российских субстанций, – раньше такую продукцию в стране не производили вообще. Сегодня мощности комплекса позволяют полностью закрыть потребности госпитального сектора России – это 14 млн литров глюкозы в год. В планах запуск производства аскорбиновой кислоты, 12 аминокислот, витаминов и ферментов, которые сегодня тоже не имеют российских аналогов.

Инвесторы продолжают масштабировать проекты, запускать новые линии, что позволяет обеспечить рост новых рабочих мест, увеличение налоговой базы, а значит, повышает возможность региона стабильно исполнять все социальные обязательства.

*– Какие позитивные итоги для региона от участия в ПМЭФ-2025 вы можете отметить?*

– Форум даёт возможность показать, на что способен регион сегодня и какие горизонты он открывает для инвесторов завтра.

Для Калужской области участие в ПМЭФ-2025 стало по-настоящему результативным. Мы подписали более двух десятков соглашений, из них 17 – инвестиционные. Общая сумма – свыше 80 млрд рублей.

Это проекты в строительстве, металлообработке, фармацевтике и в других отраслях. Все подписанные на форуме соглашения – не пустые слова о намерениях. Каждый контракт заранее тщательно проработан нашими специалистами, некоторые проекты находятся на стартовом этапе реализации. Иными словами, на форуме произошла своего рода ратификация, которая стала хорошей рекламой и для региона, и для самих компаний.

Хорошую динамику показали деловые встречи. За три дня проведено свыше 30 переговоров с потенциальными партнёрами. Это задел для новых проектов и расширения сотрудничества с действующими инвесторами.

*– В рамках ПМЭФ Вы провели заседание комиссии Госсовета Российской Федерации по направлению «Кадры». Как на государственном уровне планируется решать вопросы нехватки кадров? Существует ли в Калужской области проблема оттока кадров из региона? В чём Вы видите пути решения этой проблемы?*

– Да, темой заседания стали основные подходы по привлечению квалифицированных специалистов с учётом потребностей рынка труда. Среди основных вопросов обсуждались основные тренды рынка труда и реализация инструментов нацпроекта «Кадры», механизмы целевого приёма на обучение по программам среднего медицинского образования, внедрение механизмов маршрутизации обучающихся к работодателям, роль работодателей в формировании качественного прогноза кадров, кадровое обеспечение отраслей топливно-энергетического комплекса; интеграция высококвалифицированных иностранных переселенцев в российский рынок труда.

Государство делает ставку на системные меры: от реформы образования до точечной поддержки регионов. Для решения кадрового вопроса необходимо использовать все действенные инструменты привлечения специалистов в востребованные отрасли экономики регионов страны, в частности прогнозирование, профориентацию и взаимодействие с работодателями, целевой приём и обучение, региональные практики, а также использование высококвалифицированных иностранных специалистов из дальнего зарубежья. Чтобы эти механизмы работали эффективно, важно синхронизировать их с реальными запросами рынка труда.

Что касается Калужской области, её, как и другие регионы, не обошла стороной кадровая проблема. Мы сталкиваемся с оттоком кадров в Москву, Санкт-Петербург и в соседние области, несмотря на развитую промышленность (автокластер, фармацевтика). Одна из причин – это разрыв в зарплатах (конкуренция с Москвой).

Мы стараемся удерживать кадры через формирование точек роста и улучшение качества жизни путём создания высокотехно-



логичных рабочих мест, предоставления мер поддержки молодым специалистам (жилищные программы, соцгарантии), развития сотрудничества вузов и колледжей с предприятиями (например, на базе Обнинского института атомной энергетики НИЯУ «МИФИ», Технической академии Росатома), повышения привлекательности региона.

В последнее время значительно увеличилось количество бюджетных мест в организациях СПО по профессиям и специальностям в области машиностроения, электроники, радиотехники и систем связи, электро- и теплоэнергетики и др.

В июне этого года был опубликован национальный рейтинг всех вузов и колледжей нашей страны. По уровню трудоустройства выпускников 3 вуза и 4 колледжа Калужской области по разным критериям вошли в десятку лучших по стране. Это очень хороший показатель. Почему нам это удалось? В 2022 году мы в числе первых в стране включились в федеральный проект «Профессионалитет» и вошли в число пилотных регионов. В 2023 году в стране был открыт первый Федеральный технопарк профессионального образования. В 2024 году мы первыми вошли в нацпроект «Кадры для БАС» – создали Центр практической подготовки на базе Калужского техникума электронных приборов. В 2025 году Калужская область вошла в пилотный проект апробации новой системы организации маршрутизации обучающихся и выпускников организаций среднего профессионального и высшего образования, а также молодых специалистов на конкретные предприятия региона.

В настоящее время во всех организациях профессионального и высшего образования Калужской области созданы и работают центры содействия трудоустройству выпускников, так называемые центры карьеры. Через них обеспечивается 100-процентный охват выпускников, завершивших обучение и не трудоустроившихся после окончания обучения, мероприятиями по содействию их трудоустройству.



В рамках реализации федерального проекта «Профессионалитет» в Калужской области работает Центр опережающей профессиональной подготовки. Он выступает агрегатором и оператором всех образовательных ресурсов региона. Создание единого окна возможностей для работодателей и всех категорий граждан позволит быстро реагировать на изменения рынка труда, в короткие сроки осуществлять профподготовку кадров.

В профориентационной работе со школьниками задействованы ресурсы Федерального технопарка профессионального образования. На его базе организуются экскурсии школьников из разных районов области. Им рассказывают о современных профессиях, новых технологиях, демонстрируют потенциал современной техники и оборудования, а также демонстрируют возможности получения профессионального образования в регионе.

В этом году Калужская область в числе 11 субъектов России апробировала проект по организации системы профессиональной ориентации и маршрутизации обучающихся и выпускников колледжей и вузов на конкретные предприятия и организации региона. Участниками пилотного проекта стали более 24 тысяч учащихся 8–9-х классов и выпускников региональных колледжей и вузов. В дальнейшем полученный опыт будет тиражирован на все регионы.

Отмечу ещё один существенный момент. По данным Калугастата, в 2024 году число прибывших в область (11,3 тыс. чел.) граждан превышает число убывших (10,5 тыс. чел.). Наибольшая доля работников прибывает из регионов, входящих в Центральный федеральный округ, – 62,4%, из них более 29% – из Москвы и Московской области. Средний возраст прибывших работников составил 38 лет. Анализируя эти данные, можно сделать следующий вывод: если и происходит отток кадров из Калужской области в Москву, то он компенсируется трудовыми ресурсами из других регионов.

Привлекательность региона для гражданина в первую очередь определяется уровнем жизни населения. Экономическое развитие Калужской области – формирование современных промышленных кластеров: фармацевтического, ядерного, композиционных материалов и конструкций, образовательного, агропромышленного, туристического, технологического, кластера информационных и коммуникационных технологий – способствует созданию новых рабочих мест с достойной заработной платой.

*– В условиях нынешней геополитической ситуации одна из важнейших задач каждого региона – развитие и реализация проектов по импортозамещению. Поделитесь наиболее значимыми достижениями в этом направлении работы.*

– В нашем регионе много положительных примеров предприятий, осуществляющих расширение производства, увеличение

выпуска востребованной и конкурентоспособной продукции – продукции российского производства, в том числе в связи с уходом иностранных партнёров с российского рынка.

Среди них:

– «Калужский двигатель» – выпуск не имеющих аналогов в России модульных газотурбинных электростанций малой мощности;

– компания «МПК-Сталь» – с дистанционно управляемой многоцелевой платформой-транспортировщиком с электрическим двигателем, не имеющей аналогов в мире, предназначенной для использования в сельском хозяйстве и строительстве, а ещё – с уникальным снегоболотоходом «Калужанин»;

– «Биотех-Росва» – запуск первого в России производства аскорбиновой кислоты;

– компания «Фармасинтез» – создание в России производства медицинских изделий и медицинской техники для диализа, в планах компании также строительство заводов по производству собственных инновационных препаратов;

– «РТ-Медицинские технологии» – строительство современного завода в Калужской области станет важнейшим шагом в развитии высокотехнологичного производства медицинского оборудования в России.

*– В последние годы одним из главных экономических факторов развития регионов РФ становится сфера внутреннего туризма. Какие проекты в туристической области удалось реализовать за последнее время?*

– В рамках реализации национального проекта по туризму Калужская область достигла значительных успехов, реализовав свыше 30 успешных инвестиционных инициатив, способствующих активному развитию туристической отрасли и смежных отраслей экономики.

Примером служит недавний ввод в эксплуатацию в Калуге комплекса из 48 комфортных номеров в модульных домах на терри-

тории «Спорт-парка “Калужники”», что одновременно укрепляет спортивную инфраструктуру и создаёт благоприятные условия для семейного отдыха. Всего в области введено в эксплуатацию 350 номеров в модульных некапитальных средствах размещения.

В сфере внутреннего туризма одним из ключевых индикаторов является количество туристов, размещающихся в коллективных средствах размещения. Турпоток показывает устойчивый рост – в январе-июне текущего года число туристов выросло на 10% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года.

В 2025–2027 годах планируется запуск ещё десятка проектов, ориентированных на дальнейшее улучшение туристической инфраструктуры. Эти шаги значительно повышают привлекательность региона, стимулируя рост количества посетителей и укрепляя экономическое положение региона.

---

«ФАРМОТРАСЛЬ В РЕГИОНЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ХОРОШО ОТРЕГУЛИРОВАННУЮ ЭКОСИСТЕМУ, ГДЕ ПРЕДСТАВЛЕНА ВСЯ ЦЕПОЧКА – ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ФАРМСУБСТАНЦИЙ И ЦЕНТРОВ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДО ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДДЕРЖКИ И УТИЛИЗАЦИИ ФАРМОТХОДОВ».

---

– *Расскажите о развитии и модернизации социальной инфраструктуры Калужской области.*

– Совсем недавно состоялось очень значимое для Калуги событие – мы открыли детско-взрослую поликлинику на Правобережье города, которое стремительно развивается и где уже проживает порядка 70 тысяч человек. Здесь строится много современного жилья, школы, детские сады, спортивные объекты, создаются условия для отдыха. Новая поликлиника – ключевое звено социальной инфраструктуры.

В ближайших планах проведение капитального ремонта помещений для размещения взрослой поликлиники в другом микрорайоне областного центра – в Турынино. В этом году мы также должны провести проектно-изыскательские работы и уже вплотную подойти к строительству больниц в Козельске и Людиново – оно начнётся в 2026 году. За счёт средств бюджета области разработана проектно-сметная документация и выделен земельный участок под строительство нового корпуса Калужского областного клинического онкологического диспансера.

Вы знаете, что по решению Президента нашей страны федеральный проект по модернизации первичного звена здравоохранения продлён на период до 2030 года. В этом году мы уже установили 15 новых современных модульных зданий фельдшерско-акушерских пунктов в районах области. Помимо этого, в муниципалитетах продолжаются капитальные ремонты 9 объектов здравоохранения.

В настоящее время на базе корпуса ветеранов Калужской областной клинической больницы создаётся отделение для реабилитации участников СВО.

Не забываем мы и о других направлениях. За последние 5 лет в Калужской области были построены 8 зданий школ почти на 9 тысяч мест в Балабаново, Кондрово, Медыни, Малоярославце, Калуге и Обнинске, а также 21 новый детский сад на 3700 мест в целом. Ещё в декабре 2021 года в области были ликвидированы очереди в детские сады и достигнута 100-процентная доступность дошкольного образования.

Помимо этого, с 2022 по 2024 год отремонтировано 36 зданий школ по федеральной программе «Модернизации школьных систем образования». В 2025 году ремонтируется ещё 16 зданий, а с 2026 по 2027 год запланирован ремонт ещё 23 школ.

Также осуществляется модернизация объектов социального обслуживания в рамках федерального проекта «Старшее поколение» национальных проектов «Демография» и «Семья» с привлечением средств федерального бюджета.

– *Как строится взаимодействие с другими регионами и с дружественными государствами?*

– Калужская область придаёт важное значение развитию межрегиональных связей с субъектами Российской Федерации. В 2024 году правительством Калужской области заключены соглашения о торгово-экономическом, научно-техническом, социальном и культурном сотрудничестве с правительствами Хабаровского края, Чеченской Республики, Калининградской области.

Всего в рамках заключённых соглашений правительство Калужской области сотрудничает с 30 субъектами Российской Федерации по самому широкому кругу вопросов, в том числе в сфере экономики, предпринимательской деятельности, науки и высоких технологий, цифрового развития, агропромышленного комплекса, спорта, туризма, молодёжной политики и других.

---

«В ОБЛАСТИ ЛИКВИДИРОВАНЫ ОЧЕРЕДИ В ДЕТСКИЕ САДЫ И ДОСТИГНУТА 100-ПРОЦЕНТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ».

---

В 2025 году представители калужских компаний установили новые деловые контакты с предпринимателями Екатеринбурга, Ярославля, Воронежской области. Планируется проведение ещё одной межрегиональной бизнес-миссии в 2025 году – в Волгоград. В прошлом году наши предприниматели посетили Самару, Калининград, Санкт-Петербург.

Один из важнейших инструментов развития экономики и импортозамещения в настоящее время – это межрегиональная промышленная кооперация. В качестве примера могу привести тот факт, что Калужская область вошла в состав кластера производителей упаковки и напитков, официально внесённого в федеральный



реестр Минпромторга России. Созданный кластер включает 8 предприятий-участников на территории 14 субъектов России, в том числе предприятие «МеханикТехно», расположенное в Обнинске Калужской области.

Сегодня Калужская область, укрепляя свои позиции в промышленной и инновационной сфере, стратегически расширяет кластерную модель двумя новыми межрегиональными проектами, которые кардинально усилят технологический суверенитет страны.

Первый проект – создание межрегионального промышленного кластера атомного энергетического машиностроения. Якорными участниками кластера являются АО «Калужский завод атомного энергетического машиностроения», ПАО «Калужский турбинный

завод», АО «Силовые машины», ООО «Воротынский энергоремонтный завод» и ООО «ПТК “Электросталь”».

Второй проект – межрегиональный кластер космического мониторинга, нацеленный на развитие компетенций в области обработки и анализа данных, получаемых со спутников. Он объединяет работу крупных производителей Москвы, Санкт-Петербурга, Калужской и Новосибирской областей, а также Республики Крым.

Что касается международного сотрудничества, несмотря на глобальное изменение курса внешних политических и экономических отношений, Калужская область достаточно быстро адаптируется к новым условиям.

Экспортёры Калужской области уже развернули вектор внешней торговли в направлении стран – участников БРИКС. В пятёрку стран-лидеров по объёму экспортных поставок входят Беларусь, Казахстан, Армения, Узбекистан и Турция. Кроме того, расширяются контакты с торговыми партнёрами из стран СНГ, арабского мира, Индии, Китая, Латинской Америки, Африки.

В сравнении с аналогичным периодом прошлого года отмечен значительный рост экспорта в Иран (в 6 раз) и в Монголию (в 2,5 раза).

Калужские экспортёры, как и все экспортёры нашей страны, нацелены на дальнейшее расширение географии поставок. Сейчас стратегический ориентир для нашей торговли – это страны Глобального Юга – это рынки будущего.

Традиционно крепкие связи с Республикой Беларусь, кроме того, активно развиваем сотрудничество с Китайской Народной Республикой по широкому кругу направлений – это и торговля, и инвестиции (привлечение новых предприятий в кластер производства строительных материалов), и промышленность (участие в перезапуске калужского автомобильного кластера), и обмены в области культуры, медицины и образования, и, конечно же, логистика, которая для Калужской области остаётся магистральным направлением международного сотрудничества.

«ТУРПОТОК ПОКАЗЫВАЕТ УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ – В ЯНВАРЕ–ИЮНЕ ТЕКУЩЕГО ГОДА ЧИСЛО ТУРИСТОВ ВЫРОСЛО НА 10% ПО СРАВНЕНИЮ С АНАЛОГИЧНЫМ ПЕРИОДОМ 2024 ГОДА».

---

Для организации товарооборота между Европой и Азией за счёт контейнерных перевозок грузов взамен морского пути в 2016 году запущен железнодорожный маршрут «порт Далянь (провинция Ляонин, КНР) – станция Ворсино (Калужская область, Россия)». С 2023 года партнёром Калужской области в сфере развития грузоперевозок стал ведущий мировой портовый и логистический оператор – компания DP World из ОАЭ.

С 2022 года Калужская область наладила деловые связи с Ираном, в течение 2024 и 2025 годов продолжила укреплять инвестиционное сотрудничество с Турецкой Республикой, а также торговое, инвестиционное и культурное сотрудничество с Социалистической Республикой Вьетнам.

Отдельно хочу отметить сотрудничество с городским округом город Первомайск Луганской Народной Республики. Он закреплён за Калужской областью Президентом Российской Федерации для восстановления и обеспечения жизнедеятельности населения. Для этого привлечены подрядные организации из Калужской области, имеющие в штате рабочих со специальностями, требующимися для выполнения ремонтно-восстановительных работ. Так, Калужской областью на подшефной региону территории с 2022 года проводятся восстановительные работы объектов, требующих первоочередного ремонта: школы, сады, многоквартирные дома, котельные и тепловые сети,



кабельные линии электропередачи, объекты здравоохранения, водоснабжения и социально-культурного назначения.

С 2022 по 2024 год было восстановлено 155 объектов, в текущем году будет отремонтирован 31 объект, с 2026 по 2030 год дополнительно запланирован ремонт ещё 115 объектов.

Кроме того, в целях восстановления объектов инфраструктуры и жилья для нужд администрации города Первомайска ежегодно предоставляется гуманитарная помощь в виде строительных материалов, комплектующих и оборудования.

С 2022 года по настоящее время передано порядка 630 тонн товарно-материальных ценностей. Направление гуманитарной помощи также продлится до 2030 года.

Вместе с тем регионом ежегодно направляются аварийно-восстановительные бригады в целях подготовки и прохождения отопительного периода на территории городского округа город Первомайск. Ведутся восстановительные работы систем отопления, подготовка объектов к подаче тепла путём закрытия теплового контура зданий.

– *Каковы перспективы развития Калужской области в стратегическом плане, а также на ближайшие годы?*

– Калужская область сочетает промышленный рост с социальной ориентированностью, делая ставку на инновации, кооперацию и импортозамещение. К 2040 году в регионе ожидается значительная трансформация, обусловленная технологическими инновациями, социально-экономическим развитием, интеграцией в Московскую агломерацию.

Основные направления развития региона:

1. Рост социально-экономических показателей (относительно текущего периода):

- увеличение населения более 1,1 млн человек;
- сокращение уровня бедности в 2 раза;
- рост валового регионального продукта в 2,6 раза.

2. Промышленно-технологическая политика:

– развитие импортозамещения по основным промышленно-технологическим товарным группам для нужд отраслей национальной экономики;

– развитие центров реинжиниринга, что позволит заместить необходимые комплектующие и сырьё (электроника и материалы для автомобильной промышленности, субстанции для фармацевтической промышленности и др.) и покрыть нужды региональных и национально значимых отраслей;

– поддержка малого и среднего предпринимательства как драйвера развития промышленности и реализации разнообразных бизнес-моделей;

– создание нового поколения технологических кластеров (автомобильная электроника, ядерная медицина и фармацевтика, лёгкая промышленность, сельскохозяйственные биотехнологии и др.);

– развитие научно-технологических компетенций в разных направлениях ядерных технологий (регион планирует заявить себя флагманом развития ядерной медицины в России).

### 3. Инвестиционная открытость:

- формирование на территории региона новых логистических цепочек и локализация производств (с учётом близости к крупным рынкам потребления Московской агломерации);
- расширение промышленных площадок и доступности инженерных инфраструктур;
- приход новых инвесторов и предоставление под нужды планируемых производств специальной инфраструктуры, учитывающей стратегии компаний по сокращению углеродного следа;
- строительство инновационных транспортно-инфраструктурных комплексов в крупных городах региона.

### 4. Интеграция с Московской агломерацией и статус престижного региона:

- к 2040 году Калужская область войдёт в состав Московской агломерации благодаря развитию скоростного транспорта, значительно сокращающего путь до Москвы. Это сделает регион привлекательным местом для жизни с сохранением более благоприятной экологией, чем в столице;
- регион станет престижным жилым кластером, сочетающим доступ к столичным ресурсам и высокое качество среды.

Уже в 2025 году заметны конкретные шаги в развитии региона – от поддержки промышленных проектов до финансирования сельских территорий. Калужская область ставит амбициозные цели, сочетая экономический рост с социальными улучшениями.

В ближайшие годы акцент будет сделан на комплексный подход при сочетании реализации экономических, инфраструктурных, социальных и инновационных проектов. Успех по достижению намеченных направлений зависит от эффективной работы региональной команды на всех уровнях власти.

# РОССИЯ–АЗИЯ: НОВАЯ ЭПОХА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

**Виталий Викентьевич Манкевич,  
президент Российско-Азиатского союза  
промышленников и предпринимателей (РАСПП)**

В складывающемся новом глобальном контексте развитие экономических отношений со странами Азии для России приобретает особую значимость. Расширение данного бизнес-диалога уже давно входит в число приоритетных направлений российской внешнеэкономической деятельности. Приоритетной и безусловной задачей видится дальнейшее наращивание партнёрства и стратегического взаимодействия с дружественным Китаем. Сотрудничество с Индией также является одним из ключевых направлений. Усиливается взаимодействие с Индонезией. В интервью с председателем Российско-Азиатского союза промышленников и предпринимателей Виталием Манкевичем мы обсудили, какие ключевые задачи стоят сейчас перед российской экономикой на этом направлении.

*Цитаты из программы проекта «Дружественный диалог»:*



*«Мы чувствуем, что основные точки роста – это Азия. Это самое главное сейчас. Азия задаёт тренды, Азия проводит Пятую индустриальную революцию».*



Виталий Манкевич

Мария Суворовская

”

*«Сейчас мы видим, как активно развивается сотрудничество в автомобильной сфере».*

*«Нас с Китаем объединяет наша непохожесть со всем миром».*

”

”

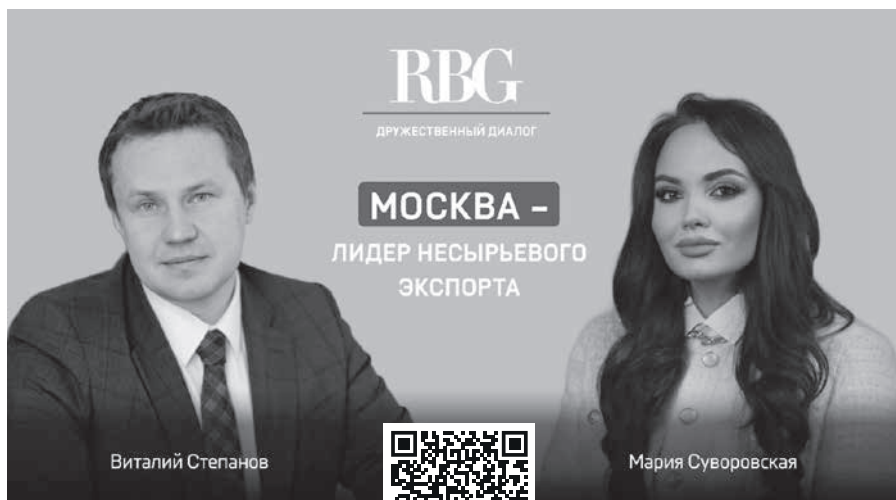
*«Малый и средний бизнес должен, как вода, проникать на рынки и показывать Россию странам-партнёрам».*

# ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МОСКВЫ

Виталий Андреевич Степанов,  
генеральный директор Московского экспортного центра



*«Нами была запущена программа “Экспортный менторинг”. Проект ориентирован на бизнес, готовый расширять географию поставок и заключать новые контракты с зарубежными партнёрами. Программа делает акцент на практической работе: участники получают помощь экспертов, устанавливают деловые связи и ведут переговоры с потенциальными клиентами и дистрибьюторами. Инициатива была разработана для решения ключевых задач, стоящих перед растущими экспортёрами: нехватка ресурсов для выхода на новые рынки, поиск надёжных контрагентов, адаптация бизнес-модели под разные страны и ведение сложных международных переговоров».*



Виталий Степанов

Мария Суворовская

“

*«В сфере образования мы запустили диалог с цифровым атташе. Цифровые атташе – это сотрудники торговых представительств, которые целенаправленно поддерживают российский IT-бизнес за рубежом».*

*«Когда я вижу бренд “Made in Moscow”, я испытываю чувство гордости за то, что мы системно выстраиваем продвижение нашего экспорта».*

”



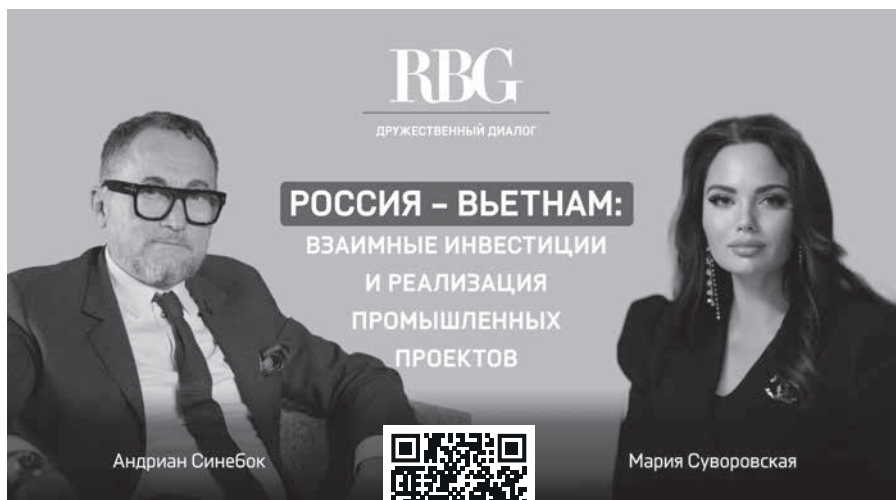
*«В прошлом году при поддержке  
амбассадора МЭЦ в Индии одна из  
компаний осуществила поставку  
тренажёров для обучения машинистов  
электропоездов в Индии. И такие  
примеры не единичны».*

*«Вместе с Российским экспортным  
центром мы реализуем проект по  
участию московских компаний в рамках  
фестивалей и ярмарок, организованных  
РЭЦ за рубежом. Активно работаем  
в этом направлении в Китае и в  
Объединённых Арабских Эмиратах».*





*«Export Lab – это, наверное, один из моих любимых проектов. Его суть сводится к тому, что на площадке Московского экспортного центра мы знакомим иностранных студентов московских вузов с экспортно-ориентированным бизнесом. Студенты приобретают практические навыки работы в различных сферах, включая экономику, медицину, информационные технологии, машиностроение, нанотехнологии, лингвистику, маркетинг. Иностранные студенты, проходящие стажировки в рамках Export Lab, делятся своими компетенциями с представителями бизнеса: помогают вести деловую переписку на иностранном языке, адаптируют презентационные материалы, анализируют рынки дружественных стран. Стажёры обладают знанием локальных особенностей, культурных нюансов и экономических реалий своих государств – это становится ценным ресурсом для московских компаний, стремящихся выйти на международный уровень».*



## **РОССИЯ–ВЬЕТНАМ: ВЗАИМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ**

**Анриан Валентинович Синебок,  
председатель Российско-Вьетнамского  
делового совета**

Ключевые задачи двустороннего сотрудничества – это взаимные инвестиции и реализация конкретных проектов. Отмечается необходимость создания максимально благоприятного климата для плодотворной работы российских и вьетнамских компаний на рынках обеих стран.

Вьетнам – лидер по темпам прироста цифровой экономики и электронной торговли. Россия предлагает лучшие решения в сфере цифровых технологий, промышленного программного обеспечения и телекоммуникаций. Уже запущена работа совместного Центра искусственного интеллекта и цифровых технологий в Ханое.

В сельском хозяйстве РФ и Вьетнам успешно осуществляют взаимные поставки продовольственных товаров и локализуют производство.

Вьетнам заинтересован в углублении партнёрских отношений с Россией в таких секторах, как сельское хозяйство, энергетика, промышленность, машиностроение и информационные технологии.

**Цитаты из программы проекта «Дружественный диалог»:**



*«Вьетнам положительно относится к российскому бизнесу, с доверием».*

*«Вьетнам как транспортный узел для нас очень важен».*



*«Могут ли представители малого и среднего бизнеса продвигать свою продукцию во Вьетнаме? Могут. Единственное, что нужно – работать, работать и ещё раз работать».*



## **ВОРОТА В АФРИКУ.** ТРАЕКТОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА РОССИИ И ЕГИПТА

В контексте глобальных изменений и переформатирования мировых экономических связей всё большее значение для России приобретают отношения со стратегическими партнёрами, обладающими не только экономическим, но и важным логистическим и политическим потенциалом. Одним из таких ключевых партнёров на африканском континенте является Египет – страна с быстрорастущей экономикой, населением более 110 млн человек и уникальным географическим положением, делающим её настоящими воротами в Африку и в арабский мир.

Строительство атомной электростанции «Эль-Дабаа», создание российской промышленной зоны, вступление Египта в БРИКС – все эти масштабные проекты и события задают новую высокую планку двусторонним отношениям. Но за любым проектом стоят люди: их компетенция, опыт и, что особенно важно, глубокое понимание специфики обеих стран. Что на самом деле значит вести бизнес в Египте? Какие возможности открываются сегодня для российских компаний и с какими барьерами они могут столкнуться? Как избежать ошибок и выстроить прочные и долгосрочные отношения с египетскими партнёрами?

Чтобы ответить на эти вопросы, мы поговорили с уникальным экспертом, чья личная и профессиональная жизнь тесно переплела российскую и египетскую культуры.

Нина Дмитриевна Сухарева – директор по развитию Российско-Египетского делового совета, амбассадор Московского экспортного центра в Египте, эксперт российско-египетских торгово-экономических отношений, специалист по внешнеэкономической деятельности. Её история – яркий пример того, как личный интерес и глубокое погружение в культуру страны могут перерасти в серьёзную профессиональную миссию. После университета Нина случайно оказалась в Египте, увлекаясь водными видами спорта. Тогда она ещё не знала, что это станет началом её любви к этой стране. Сегодня она – мама в международной семье, человек, свободно говорящий на трёх языках и считающий своей задачей «наводить мосты» между деловыми культурами России и Египта. Благодаря такому уникальному бэкграунду её советы для российских компаний носят не только теоретический, но и сугубо практический характер, основанный на личном опыте и реальных кейсах.

*– Наше интервью мы записываем через день после телефонного разговора Президента России Владимира Путина с президентом Египта Абдул-Фаттах Ас-Сиси. Обсуждались крупные совместные*

*проекты: и атомная электростанция, и российская промышленная зона в Египте. Нина, скажите, насколько эти масштабные проекты в целом влияют на развитие торгово-экономических отношений между нашими странами?*

– Очень приятно, что вы затронули такую важную тему, как наши экономические и бизнес-отношения с Египтом. Сегодня они развиваются стремительно, очень быстро. И, конечно же, для нас крайне важно, что состоялся этот телефонный разговор. Он лишний раз подтверждает: все ранее достигнутые договорённости и планы, нацеленные на улучшение бизнеса между нашими странами, стоят на рельсах и скоро будут развиваться ещё быстрее.

Российская промышленная зона – это действительно один из ключевых проектов, которых с нетерпением ждут наши компании. Почему она нам интересна, какие преференции может предоставить? Во-первых, Египет для нас – очень привлекательный бизнес-партнёр. Эта зона поможет российским компаниям, которые будут локализованы на её территории, выйти не только на рынок Египта, но и на рынки Северной Африки. Вице-премьер РФ Алексей Оверчук лично посетил Египет в сентябре 2025 года с деловой делегацией для обсуждения вопросов функционирования российской промышленности и наглядно ознакомился со всеми преимуществами ведения бизнеса в этой стране.

*– Это, наверное, и арабские рынки в целом, и рынки стран Африки?*

*– Да, всё верно. Но я бы даже сказала, что открывается целый мир.*

Хочу заметить, что у Египта на данный момент подписано более 70 торговых соглашений с другими странами. Египет является участником Агадирского соглашения, Соглашения КОМЕСА, МЕРКОСУР, Соглашения об ассоциации между Европейским союзом и Египтом, GAFTA, Соглашения о свободной торговле между Египтом и Турцией, а также многочисленных соглашений о свободной и преференциальной торговле с отдельными арабскими

странами. Российские компании получают прекрасную возможность развиваться не только в Египте, но и выходить на новый уровень, распространяя своё влияние по всему миру.

*– Чем сейчас Египет привлекателен для России, для российских инвесторов?*

– На протяжении последних лет мы видим увеличение количества запросов со стороны российских компаний в Российско-Египетский деловой совет, а также встречные запросы со стороны египтян, которые тоже очень хотят работать с Россией. Картина складывается весьма позитивная.

Нюансы, конечно, тоже есть, и не хочется их скрывать. У наших компаний не должно быть иллюзий, что для успеха на рынке Египта достаточно только интереса и привычных нам моделей по ведению бизнеса. Важно понимать: да, рынок интересный, но есть свои особенности. Если вы решили зайти на египетский рынок, зайти просто «помочить ножи», как в море, не получится. Египет – это наш стратегический партнёр. А всё, что связано со стратегией, это не про быстрый результат. Завоевание рынка Египта – это игра вдолгую.

*– Северная Африка – один из самых быстрорастущих регионов в арабском мире. Растёт и инвестиционная привлекательность этих территорий. Египет имеет весьма удачную географию, что создаёт благоприятную среду для торговых отношений со многими странами. В условиях глобальных изменений чем сейчас, на сегодняшний день, Египет привлекателен для России, для российских инвесторов в том числе?*

– Вы правильно отметили: Египет активно позиционирует себя как региональный хаб для торговли, логистики, энергетики и инвестиций, опираясь на своё выгодное стратегическое расположение на пересечении трёх континентов: Африки, Азии и Европы. У Египта настолько удачное географическое положение, что грех

этим не воспользоваться. Страна расположена на двух континентах – в Африке и на Синайском полуострове, в Азии. Суэцкий канал является ключевым фактором, поскольку через него проходит до 12% мировой торговли. Расширение канала направлено на увеличение его пропускной способности и укрепление роли Египта как важного транзитного коридора.

Да, действительно, Египет является одной из самых быстрорастущих африканских стран. Замечу, что население Египта сейчас превышает 110 млн. Территория в 17 раз меньше, чем Россия, но населения всего на 30 млн меньше. Пока. Соответственно, и потребление, и уровень спроса на продукцию огромны.

Хочу отметить положение Египта на политической арене. Египет стал членом БРИКС. Это подтверждает не только дружеское отношение на уровне народа и лидеров стран, но и протокольно закрепляет эту позицию. За последний год прошло огромное количество мероприятий и встреч, связанных с этим, что даёт ещё более позитивный импульс для развития взаимоотношений в бизнесе.

Мы уже видим сближение не только на политическом уровне и на уровне крупных игроков, но и на уровне малого и среднего бизнеса. Египет становится популярным как действительно интересный бизнес-партнёр, а не только как страна-курорт. Активность ведётся на всех уровнях. Очень приятно наблюдать, участвовать, помогать этому движению развиваться в правильном направлении и минимизировать возможные ошибки.

*– Нина, каким инвесторам, каким отраслям интересен Египет? И совпадает ли это с основными экспортными отраслями России в Египте?*

– Да, это мой любимый вопрос, который поступает очень часто. Если говорить о направлениях, которые интересны в Египте... С одной стороны, там есть всё. Что-то местного производства, что-то иностранного. Но если у вас есть чёткая цель выйти на этот рынок, вы имеете все возможности, чтобы занять своё место под

солнцем. Главное – грамотная стратегия, понимание кросс-культурной коммуникации и адаптация к местному рынку.

Но если выделять приоритеты, это продукты питания, древесина, техника и оборудование (ввозится различное промышленное, механическое и электрооборудование, а также запчасти к ним), автомобили и транспортные средства (импорт автомобилей, включая пассажирские, и комплектующих к ним), медикаменты и фармацевтические продукты (Египет импортирует значительный объём лекарственных средств), железо и сталь (ввозятся готовые изделия и полуфабрикаты), IT. Сейчас Египет особое внимание уделяет всем этим сферам. Также интересно всё, что связано с трансфером технологий.

Египет импортирует более 50% продуктов. Мы видим, как быстро растут рынок и население, и это очень интересная ниша. Например, мы уже можем в Египте найти нашу гречку и подсолнечное масло. Недавно вышли на рынок чай и кофе. Направлений, которые завоёвывают сердца местного населения, достаточно много.

И, конечно же, строительство. Египет строится и развивается очень активно. Мы знаем, что строится новая столица, практически по всей стране идёт непрерывная стройка. Модернизируются старые районы, осваиваются новые территории, строятся жилые компаунды и т.д. Соответственно, востребованы технологии и всё, что касается не только глобальных строительных проектов, но и внутренней отделки.

*– Какие сегодня самые значимые проекты в области российско-египетского сотрудничества?*

– Конечно, строительство АЭС «Эль-Дабаа». Там на месте работает много наших соотечественников. Туда поступает огромное количество материалов самых разных направлений, экспортируемых из России.

Не забываем про крупную сделку и поставку наших железнодорожных вагонов в Египет.

Это если мы говорим о масштабных проектах. А так направлений для экспорта достаточно много. Можно найти клиентов и надёжных партнёров практически в любой сфере. Также нужно обратить внимание на совместные проекты и локализацию. Главное – сделать это правильно, не наделать ошибок в начале коммуникации.

*– Что в лидерах российского экспорта?*

– Конечно же, зерно. Среди арабских и африканских стран Египет на первом месте среди потребителей российского зерна. Основу российского экспорта в Египет составляют продовольственные товары (в первую очередь пшеница, растительные масла и бобовые), а также продукция топливно-энергетического комплекса (металлы, древесина и оборудование). Мы знаем, что в Египте не так много деревьев. Местные компании с удовольствием импортируют и фанеру, и пиломатериалы, из которых потом производится прекрасная египетская мебель. Её можно увидеть внутри страны, но она также идёт на экспорт.

*– С какими барьерами может столкнуться российский бизнес, который выходит на египетский рынок?*

– На ряд товаров есть ввозные пошлины. Но их можно сократить, если знать, как правильно это делать. Если мы, допустим, ввозим товар не в конечном виде, а его нужно собрать или доделать в Египте, пошлина может быть практически нулевая.

Другой значительный барьер – кросс-культурная коммуникация. Потому что мы разной культуры, несмотря на то, что нас объединяет.

*– Тогда давайте вернёмся к ней. На что стоит обратить внимание в первую очередь? И, может быть, какие самые распространённые ошибки российского бизнеса на переговорах в Египте?*

– Начнём с первых этапов общения. Во-первых, Египет – это культура, основанная на личных встречах, это про поговорить.



А наши компании пытаются удалённо настроить коммуникацию и мечтают меньшими временными и денежными затратами выйти на подписание контрактов. Однако такая позиция только удлинит процесс. Так с Египтом не получается. Если вы действительно хотите найти качественного партнёра, необходима личная встреча. Я не отменяю возможности переговоров онлайн, но пока вы лично не встретитесь, пока не посидите за чашкой чая, ничего не получится. Вообще время стандартных переговоров занимает минимум 3 часа. После чего обязательно следует неформальная встреча, когда партнёра приглашают на совместный приём пищи, где уже к вам присматриваются как к личности. Для них личная симпатия к партнёру важнее, превыше всего. Если у вас не сложилась личная коммуникация, какой бы выгодной сделка не была, они на неё не пойдут.

Египет избалован международным вниманием. Наши компании до сих пор недооценивают Египет как бизнес-партнёра. В отличие от западных и китайских конкурентов, которые очень

активно завоёвывают египетский рынок. Если вы будете импонировать египетским партнёрам как человек, даже при подобных конкурентных преимуществах пальму первенства отдадут вам. Для этого нужно выстраивать процесс взаимной коммуникации в дружеском формате.

Второй нюанс: Египет несколько иначе относится ко времени. Мы – монохронная культура, для нас время – деньги. Египет – полихронная культура, для них обстоятельства важнее любых договорённостей, у них нет дикой спешки и жёстких дедлайнов. Если что-то происходит с вами по пути на встречу с партнёром, например вы попали в пробку и опоздали или ещё что-то случилось, ничего страшного. У египтян обстоятельства не вызывают стресса, они всегда находят другие возможности и время провести переговоры. Наши компании всегда впадают в уныние и ярость: «Как так? Вы опоздали!» и воспринимают это как личное неуважение. Нужно прилететь в Египет, сразу расслабиться, поддаться египетской силе, египетской магии, и всё сложится наилучшим образом, но чаще всего не так, как вы запланировали у себя в голове. Чем позитивнее вы настроены, тем лучше. Не могу не отметить позитив и чувство юмора египетских партнёров. Держитесь абсолютно спокойно, ваши переговоры обязательно состоятся.

И, конечно же, бывают вопросы: почему на встречу приходит так много разных людей? Мы же договорились с господином таким-то. В Египте бизнес очень часто семейный. И когда приходят брат, сват, ещё кто-то, к этому нужно относиться абсолютно нормально. Это семейные кланы, это их культурная особенность. Семейный бизнес является основой экономики региона, он часто передаётся из поколения в поколение.

Обязательно нужно учитывать, что большинство египтян – это мусульмане. У нас в России немножко другое отношение и к внешнему виду, и к культуре распития спиртных напитков. Учитывайте, куда вы едете, изучайте своих партнёров, иначе мы можем невольно обидеть потенциальных партнёров.

– Когда вы везёте делегацию, вы проводите для них лёгкий ин-структаж?

– Обязательно. Когда мы везём делегацию, мы полностью отвечаем за встречи и за организацию всего процесса. До выезда для делегаций проводим 2–3-часовой брифинг, посвящённый кросс-культурной коммуникации. Моя коллега Мона Халиль – международный по кросс-культурной коммуникации с арабским миром. Она как никто другой раскладывает по полочкам алгоритмы поведения, которые сразу можно использовать на деле. Если вы не воспринимаете кросс-культурные особенности все-рьёз, будьте готовы, что 99% контрактов не будут подписаны. Для наших российских компаний прилететь в другую страну – это уже большой шаг. Они хотят полной отдачи и отличных резуль-татов. Но без понимания культурных особенностей, к сожалению, в Египте делать нечего.

Ещё один нюанс. Кто ведёт переговоры? Мы общаемся и с руко-водителями бизнеса, и с менеджерами по экспорту. Мы всегда пы-таемся, чтобы руководство было вовлечено в процесс либо хотя бы в специфику этого рынка.

Потому что мы хотим всё и сразу. У нас немножко другая куль-тура ведения бизнеса. Менеджер старается, проводит переговоры, ездит на встречи, на выставки. А руководство уже спрашивает: «Где результат? Прошёл месяц». Но месяц – это ни о чём, если мы гово-рим про Египет. Соответственно, когда руководители бизнеса пони-мают специфику местного бизнеса, процесс идёт намного быстрее.

Бывает и такая история с менеджерами по продажам, которым нужно «здесь и сейчас». Они заточены на проценты от продаж или на KPI. Здесь мы тоже пытаемся привлечь руководство, чтобы эта система была пересмотрена. Если вы решили зайти на рынок Египта, готовьте многолетнюю стратегию.

– Получается, это долгосрочная перспектива?

– Безусловно, это работа на перспективу, ведь Египет для нас –

стратегический партнёр, как мы уже говорили. Все египетские компании сейчас занимают позицию долгосрочных партнёрств, совместных производств, а не только «купи-продай».

– Часто говорят, что гуманитарные связи – это фундамент экономической дипломатии. Действительно, для многих россиян, в том числе для представителей бизнеса, Египет известен в первую очередь с туристической стороны. Мало кто знает о глубине наших исторических связей. Между нашими странами реализовано множество гуманитарных проектов. Можете отметить несколько из них, чтобы проиллюстрировать, что наши государства связывает не только туризм, но и культурный, гуманитарный и образовательный обмен?

– Спасибо, что обратили внимание на этот аспект. Действительно, при словах «Египет» невольно возникает ассоциация с туризмом – Шарм-эль-Шейх, Хургада или пирамиды. При этом мы часто недооцениваем наши исторические связи и гуманитарное содействие.

Историческое взаимодействие России и Египта имеет глубокие корни, начавшиеся с установления дипломатических отношений в 1943 году. Оно активизировалось во времена СССР, когда Египет стал важным партнёром в ближневосточной политике. Взаимодействие охватывало политику, военную помощь, торговлю, научное и культурное сотрудничество. Мы реализовали множество совместных проектов, начиная со строительства Асуанской плотины. Советские специалисты участвовали в строительстве и запуске металлургических заводов в Египте, таких как металлургический комплекс в Хелуане.

Мало кто знает, что Юрий Гагарин побывал в Каире и был награждён орденом «Ожерелье Нила» во время своего визита в Египет в 1962 году. В Египте можно увидеть памятники российским писателям и государственным деятелям: бюсты Александра Пушкина в Каире и в Александрии, памятник Михаилу Шолохову в Алек-

сандрии и бюст Евгению Примакову в Каире. Эти монументы были установлены в знак культурных связей и дружбы между странами, часто при содействии Российского центра науки и культуры.

Поэт Николай Гумилёв, побывав здесь, написал прекрасные строки: «Кто испробовал воду в Ниле, будет вечно стремиться в Каир». На уровне простых людей, особенно старшего поколения, вы всегда найдёте тёплые воспоминания и истории, связывающие их с Россией, с советской эпохой, с совместными проектами.

Сегодня мы наблюдаем большой запрос на сотрудничество в креативных индустриях, на создание совместных фильмов и других проектов. Если копнуть глубже, открывается целый пласт человеческих связей: очень много египетских студентов учится в России, а наши студенты – в известных египетских университетах. Растёт число международных браков, уже выросло целое поколение детей-метисов. Возможно, именно они станут движущей силой будущих проектов: ведь эти дети как никто другой глубоко понимают культуру, историю и особенности обеих стран.

*– То есть мы находимся в начале пути взаимного экономического познания и открытия нового Египта?*

– Да, этот путь очень глубок, тернист и непрост. Но для тех, кто приходит в эту страну не со своим уставом, а открыт к диалогу, как на уровне простого человеческого общения, так и на уровне бизнеса, в Египте открываются огромные перспективы.





# **АЛЖИР:** **ВОЗРОЖДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО** **ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

В условиях стремительно меняющейся глобальной экономической архитектуры Россия активно ищет и наращивает точки роста за пределами традиционных рынков. Одним из наиболее перспективных, но пока ещё недооценённых направлений для российского бизнеса является Африканский континент. И ключом к успеху на этом огромном рынке может стать Алжир – страна с богатейшей историей, огромным экономическим потенциалом и давними дружественными связями с нашей страной.

Чтобы понять, как сегодня выстраивается это стратегическое партнёрство, мы поговорили с человеком, который находится на передовой российско-алжирских деловых отношений.

Ахмед Сахратулаевич Азимов – руководитель Российско-Алжирского делового совета при Торгово-промышленной палате РФ. Экономист-международник и опытный переговорщик, он обладает уникальной способностью не только видеть стратегические перспективы, но и предлагать конкретные работающие механизмы для их реализации. Его энергия и глубокое понимание алжирской деловой культуры делают его идеальным проводником для российских компаний, стремящихся закрепиться на этом перспективном рынке.

В своём интервью Ахмед Сахратулаевич подробно разбирает итоги недавнего Российско-Алжирского делового форума, объясняет, почему Алжир называют стратегическим узлом для выхода в Африку, и перечисляет отрасли, где российские технологии и инвестиции имеют максимальные шансы на успех. Это взгляд изнутри, без глянца и стереотипов, от того, кто знает путь к сердцу алжирского бизнеса.

– Ахмед Сахратулаевич, каковы главные итоги недавнего Российско-Алжирского делового форума? Какой фундамент для будущих отношений был заложен во время этой поездки?

– О важности форума лучше всего говорит то, что в нём лично участвовал президент ТПП России Сергей Николаевич Катырин. Это серьёзный сигнал: Алжир – одно из ключевых направлений для нас. И, честно говоря, это был своего рода аванс доверия нашему обновлённому деловому совету, которому на тот момент было всего полгода.

Бизнес-миссия в целом и сам форум прошли, без преувеличения, очень успешно. В них участвовали руководители ТПП из Рязани, Липецка, Татарстана, Чечни, около 25 российских компаний, а также руководство «Экспоцентра». По итогам мы имеем заключённые соглашения между торгово-промышленными палатами наших стран на площадке форума, трек из примерно 35 прямых переговоров между российскими и алжирскими компаниями, а также несколько подписанных меморандумов о сотрудничестве. Форум получил широкий резонанс в алжирских СМИ. Хотел бы отметить большую поддержку и заинтересованность со стороны Посольства России и МИДа Алжира в успехе бизнес-миссии.

В целом, эта поездка заложила серьёзный фундамент для дальнейшей системной работы. Нам удалось наладить прямые контакты с теми, кто формирует экономическую и инвестиционную политику Алжира, с влиятельными бизнес-объединениями и ведущими компаниями в IT, фармацевтике, строительстве и продовольствии и др.

Мы лучше стали понимать их потребности, приоритеты, увидели ниши для российских компаний и договорились о понятных механизмах – как вместе двигать проекты дальше.

Мы вернулись воодушевлённые, с уверенностью, что в Алжире у нас всё должно получиться.

– Что можно сделать, чтобы российский бизнес более пристально обратил внимание на Алжир?

– По сути, в этом мы и видим свою главную роль: показать нашим предпринимателям реальный потенциал Алжира и дать им работающие инструменты – бизнес-миссии, площадки для диалога, конкретные решения. Наша задача не просто свести компании за одним столом, а довести проекты до результата при наличии запроса с их стороны.

Если глобально, для Алжира Россия может сыграть важную роль – стать стратегическим технологическим партнёром, который способен сократить зависимость от западных решений и обеспечить развитие ключевых отраслей, прежде всего нефтегазовой.

*– Как же двигаться в этом направлении? Как сделать Алжир ближе для России?*

– Сегодня одна из важнейших задач – снижение дисбаланса в торговле. Понятно, что существенно сократить его в ближайшие годы невозможно. Но постепенно поменять ситуацию вполне реально. И мы активно взаимодействуем по этому вопросу с Минэкономразвития, Минпромторгом России, Минвнешторгом Алжира, с бизнес-сообществом.

*– Товарооборот между Россией и Алжиром растёт. На сегодняшний день он составляет 2 млрд долларов, но говорят, что это пока не предел, что надо двигаться к более высокой отметке – к 10 млрд, как оценивают эксперты. И мы перед интервью говорили о том, что инвестиционный и экспортный потенциал Алжира действительно недооценён российским бизнесом. Как сделать так, чтобы он более детально обратил своё внимание в Вашу сторону?*

– Вы правы: 2 млрд – это совсем не отражает реальный потенциал. Эксперты Минэкономразвития оценивают его ближе к 10 млрд. И эта цифра вполне достижима. Тем более что в этих расчётах учитывали только торговлю, а не промышленную кооперацию и другие формы взаимодействия.

Когда мы начали разбираться, почему мы до сих пор так далеки от этого уровня, стало очевидно: мы очень слабо знаем современную алжирскую экономику.

В России многие до сих пор смотрят на Алжир через старые представления – что там проблемы с безопасностью, никакой промышленности, сложная бюрократия, нет квалифицированных кадров. А реальность совсем другая: улучшилось законодательство, появились новые отрасли, выросла частная экономика, появились сильные компании и перспективные ниши, выросло образование.

И вот здесь возникает парадокс: российский бизнес Алжиром интересуется, понимает, что это большой рынок, ворота в Африку, энергетическая держава, – но при этом боится сделать первый шаг.

Не понимает, с чего начать, к кому идти, где искать партнёров и как выходить на конкретные соглашения.

И именно здесь мы видим свою ключевую роль. Наша задача – объяснять реальный потенциал Алжира, показывать, где лежат возможности, и давать работающие инструменты: бизнес-миссии, отраслевые мероприятия, прямые связи, поддержку и др.

*– Недавно на нефтегазовом форуме Вы сделали яркое заявление, что Алжир – это стратегическое звено в энергетическом партнёрстве России и Африки. Расшифруйте, почему именно он?*

– Алжир – один из ключевых энергетических игроков мира. Это один из крупнейших экспортёров природного газа, страна с серьёзными подтверждёнными запасами углеводородов, собственными технологиями и сильной инженерной школой. Алжир десятилетиями удерживает весомые позиции на глобальном газовом рынке, остаётся важным поставщиком нефти и газа для целого ряда государств Африки и Европы.

Плюс – его география. Алжир одновременно связан и с материковой Африкой, и со Средиземноморьем, и с европейским рынком. Поэтому именно он способен быть тем стратегическим мостом, че-



рез который логично заходить в африканскую энергетику. Если Россия планирует расширять своё присутствие в Африке – а такие планы есть – делать это вместе с Алжиром куда эффективнее, чем в одиночку. У него есть инфраструктура, компетенции, и в то же время – запрос на новые технологические решения, которые Россия может предложить как Алжиру, так и дальше.

В итоге получается логичная связка: Россия получает надёжного партнёра для выхода на африканские рынки, а Алжир – технологического союзника, который, в отличие от западных игроков, не ограничивается продажей оборудования и сервиса, а готов передавать технологии, обучать кадры и обеспечивать полноценный сервис.

Мы рассматриваем Алжир не как рынок, а как стратегического союзника. Это страна, с которой у России есть историческое доверие и взаимное уважение. Там до сих пор помнят роль Советского Союза в политическом и экономическом становлении независимого Алжира, и отношение к нашей стране действительно особое.

Поэтому моё заявление – это стремление обратить внимание на эту большую перспективу, так как Алжир сильно недооценён в России.

*– В апреле в российско-алжирском форуме участвовало множество российских регионов и региональных торгово-промышленных палат. Какие перспективы Вы видите в области межрегионального взаимодействия?*

– Их участие было действительно очень активным. Регионы не ограничились формальным присутствием – они вели полноценные переговоры, искали партнёров, представляли свои компетенции.

Отдельно отмечу Липецкую область: они привезли с собой Казачий ансамбль, который произвёл фурор, выступив в опере Алжира и в его национальном театре. Это было посвящено 80-летию Победы и 70-летию начала алжирской революции – и алжирцы приняли это с огромным теплом.

Большой потенциал у Татарстана, у других регионов, которые уже начали прямые контакты с алжирскими провинциями и компаниями.

Сегодня очевидно, что потенциал межрегионального сотрудничества огромен, но он тоже пока раскрыт не полностью. Многие региональные компании просто не знают, как выйти на алжирский рынок, кому показать свой продукт, где искать первых партнёров.

Мы видим свою задачу в том, чтобы помогать регионам – объяснять специфику, создавать площадки для диалога, сопровождать первые шаги.

Уверен, чем активнее будут вовлечены регионы, тем быстрее будет расти общий российско-алжирский экономический трек.

**– Сейчас много говорится о сотрудничестве России и Африки в области инноваций и технологий, в том числе финтех. Какие перспективы здесь открываются и какие российские технологии имеют шансы успешно выйти на рынок Африки, в частности Алжира?**

– Я считаю это одним из самых перспективных направлений. Для Алжира развитие технологий – это вызов, а для нас – большая возможность. Страна стремится диверсифицировать экономику, уменьшить зависимость от нефти и газа, постепенно выстраивает собственные цифровые решения и платформы. Уровень технологического развития пока начальный, но запрос на решения очень высокий. Алжиру нужны самые разные технологические продукты: цифровые платформы, ИТ-инфраструктура, кибербезопасность, промышленные технологии. Таких решений в России много, и они конкурентоспособны.

В Алжире постепенно формируется инфраструктура для технологического развития – появляются профильные институты, меры поддержки, отдельные ответственные в правительстве. Мы уже ведём работу по ряду направлений. Одно из публичных – соглашение в сфере кибербезопасности. Есть и другие проекты, которые пока не озвучиваем, но по ним уже достигнуты договорённости. Потенциал здесь очень большой. И мой главный посыл российским технологическим компаниям – не ждать приглашений. Рынок открыт, интерес есть, но важно присутствовать в стране, выстраивать прямой диалог, запастись терпением и проявлять настойчивость.

Кстати, мы подготовили исследование о цифровой трансформации госуправления Алжира совместно с Центром изучения Африки ВШЭ – оно доступно онлайн.

*– А в этом исследовании можно посмотреть, какие ниши открыты для российских компаний?*

– Да, конечно, есть отдельные рекомендации. Но важно отметить, что в Алжире сегодня есть пространство почти для любой сильной технологической компании, у которой есть международные амбиции. Вероятность успеха выше, если выходить через деловой совет, через торгпредство. Это помогает быстрее понять, как добиться результата в алжирских условиях.

– В 2023 году алжирские законодатели упростили процедуру прихода иностранных инвестиций в страну. Чем это выгодно для российских инвесторов и представителям каких отраслей Вы бы посоветовали обратить внимание на Алжир?

– Да, в 2023 году действительно был принят новый инвестиционный закон. Его главное изменение – отмена правила «51/49» для большинства отраслей, кроме стратегических. Это означает, что иностранный инвестор теперь может заводить капитал, свободно выводить прибыль и владеть компанией полностью.

Но при всём этом российские инвесторы пока проявляют себя довольно осторожно. Мы ещё не использовали новые возможности так активно, как турецкие, китайские, европейские или американские компании – хотя интересные и перспективные ниши в Алжире действительно есть.

Это, честно говоря, характерная черта нашего бизнеса: мы редко выходим за рубеж, а если выходим, делаем это тихо, в одиночку и очень ограниченно. Для сравнения: турецких компаний в Алжире – около полутора тысяч. У Китая чуть меньше, но они масштабнее.

– На что стоит обратить внимание в первую очередь?

– Агросектор. Он активно субсидируется государством, там есть спрос на технологии, оборудование и управленческие решения.

Промышленные технологии и цифровые решения. На эти направления выделяются недорогие кредитные ресурсы, государство стимулирует локализацию и внедрение технологий.

Алжир очень внимательно относится к развитию собственного производства: как только внутренняя потребность закрывается местными предприятиями, импорт фактически закрывается.

Поэтому те российские компании, которые могут привнести технологии, закрывающие внутренний спрос и позволяющие в перспективе выходить на африканские рынки через Алжир, точно будут успешны.

Разумеется, ключевой момент – найти правильного партнёра и грамотно выстроить договорные отношения.

*– Мы действительно очень мало знаем об Алжире. Для бизнеса это пока ещё во многом неизведанная страна. Недавно прозвучало заявление, что Алжир готов организовывать национальные выставки в Москве. И все мы понимаем, что гуманитарные и культурные связи, как в примере с Липецком, сближают народы. Как, на ваш взгляд, стоит двигаться в этом направлении? Как сделать Алжир ближе для России?*

– Хороший вопрос. Действительно, нужна работа не только в бизнес-плоскости. Культурный и гуманитарный контекст – мощный инструмент сближения, как вы правильно отметили. У нас есть прочная историческая основа и высокий политический уровень доверия, подкреплённый декларацией об углублённом стратегическом партнёрстве между нашими странами, подписанной нашими президентами в 2023 году в Москве. Также у нас есть мощный ресурс – многие алжирцы учились в СССР и России. Инженеры, учёные, управленцы, чиновники – люди, которые до сих пор говорят по-русски, сохраняют связь с нашей страной и фактически выступают живым мостом между нашими культурами. И это ощущается везде: почти в каждом ведомстве или компании есть человек, который спокойно переходит на русский. Даже на выступлении казачьего ансамбля в театре к нам подходили дети, которые изучают русский язык в Алжире.

Что касается выставки, её предложил на встрече министр внешней торговли и развития экспорта Алжира Кемаль Раззик – человек, который хорошо понимает, что Алжиру важно становиться более открытым. Сейчас страна сильно меняется: появляются новые производства, целые отрасли промышленности, о которых в России просто не знают.

Национальная выставка в Москве способна это исправить: показать российскому бизнесу, как сильно Алжир продвинулся за последние годы.

Мы договорились с министром работать вместе, чтобы качественно собрать и представить этот промышленный потенциал.

России сегодня объективно нужно активнее развивать импорт из Алжира, так как слишком большой торговый дисбаланс мешает и расчётам, и логистике.

– *А какая продукция является визитной карточкой Алжира, которую Россия уже импортирует?*

– Пока из Алжира в Россию практически ничего не идёт, кроме их знаменитых фиников.

Но потенциал – есть. Мы уже видим несколько направлений, которые можно развивать: это и продукты глубокой переработки, и агросектор, и стройматериалы, и отдельные позиции лёгкой промышленности, возможно, электроника и фармацевтика. Есть что предложить, просто рынок пока не раскрыт. Сейчас мы как раз собираем эту матрицу возможностей вместе с алжирскими коллегами – и я уверен, что ближайшие годы будет более разнообразная картина импорта.

– *Ахмед Сахратулаевич, как Вы считаете, в чём главная миссия Российско-Алжирского делового совета? Что стоит сделать в 2025–2026 годах, чтобы и товарооборот поднять, и деловые круги сблизить?*

– В широком смысле наша миссия сделать так, чтобы экономические отношения хоть немного приблизились к тому уровню доверия, который уже есть в политике. В практическом – чтобы в Алжире у российских компаний появлялись реальные успешные проекты, а не только интерес. Поэтому для себя мы поставили очень понятную цель: в ближайший год-полтора довести до запуска минимум три серьёзных совместных проекта – будь то локализация, цифровые решения или промышленная кооперация.

Есть ещё одна важная инициатива, в которой мы видим свою роль, – это содействие переговорам о преференциальном торго-

вом режиме, то есть о снижении или обнулении пошлин по ряду конкретных позиций, которые критичны для российских и алжирских компаний. Это поможет существенно увеличить товарооборот.



# **ИНВЕСТИЦИИ, ЛОКАЛИЗАЦИЯ, КООПЕРАЦИЯ: ФОРМУЛА УСПЕХА РОССИЙСКО- КАЗАХСТАНСКОГО ПАРТНЁРСТВА**

В современной геоэкономической реальности поиск надёжных и перспективных направлений для бизнеса становится ключевым вызовом. Для России одним из таких проверенных временем и стратегически важных партнёров неизменно остаётся Казахстан. За внушительными цифрами товарооборота, превысившего 27 млрд долларов, скрывается качественно новая ступень взаимодействия – переход от традиционной торговли к глубокой промышленной кооперации, локализации производств и долгосрочным совместным инвестициям.

Но как эта формула успеха работает на практике? Какие отрасли становятся локомотивами сотрудничества? И с какими вызовами сталкивается бизнес, выходя на рынок соседней страны?

Чтобы найти ответы на эти вопросы, мы обратились к человеку, который изнутри знает все тонкости российско-казахстанского делового диалога. Наталья Владимировна Крючкова – бессменный эксперт и организатор этого взаимодействия на протяжении более 15 лет. В рамках своей работы в Российско-Казахстанском деловом совете она непосредственно способствует заключению контрактов, помогает устанавливать контакты между крупными корпорациями и малым бизнесом, а также участвует в формировании общей экономической повестки двух стран.

В этом интервью Наталья Владимировна делится не общими формулировками, а конкретным анализом: называет отрасли – лидеры по инвестициям, разбирает преимущества таких инструментов, как Международный финансовый центр «Астана», и даёт практические рекомендации для компаний, только планирующих зайти на казахстанский рынок. Это взгляд изнутри на то, как выстраивается прочное и взаимовыгодное партнёрство, которое сегодня как никогда ориентировано на будущее.

– Наталья Владимировна, добрый день. Искренне рада приветствовать вас! Тема нашего разговора – сотрудничество России и Казахстана, которое вам близко: вы занимаетесь им более 15 лет. По итогам прошлого года товарооборот между нашими странами составил около 28 млрд долларов и стабильно растёт. Мы движемся в сторону локализации производств и промышленной кооперации. Какой сценарий в этом направлении вы как эксперт видите на ближайшие годы?

– Во-первых, спасибо за приглашение. Для нас большая честь. Одной из ключевых задач Российско-Казахстанского делового совета является поддержание контактов между бизнесом двух стран, и мы благодарны за внимание к работе нашего предпринимательского сообщества. Есть чем поделиться.

Если посмотреть на итоги 2024 года, по статистике Казахстана, объём взаимного товарооборота составляет около 28 млрд долларов США (если точнее – 27,8). Это самая последняя цифра, опубликованная Национальным бюро статистики республики. Динамика положительная, и неслучайно главы наших государств – Касым-Жомарт Кемелевич Токаев и Владимир Владимирович Путин – на регулярных встречах постоянно ставят цели по достижению планки в 30 млрд долларов.

Но, говоря о развитии отношений, я бы отметила, что цифры товарооборота – не самое главное. Как и во внешнеэкономической деятельности любых стран, стороны начинают с торговли, но настоящая глубина проявляется в другом. Отношения России с Казахстаном гораздо глубже, потому что есть ещё и значительные взаимные инвестиции. Наши страны вкладывают серьёзные средства в экономики друг друга.

– А существует ли аналитика по динамике этих инвестиций? Мы знаем, что в Казахстане официально действуют 70 компаний с российским участием.

– Да, и показатели здесь выросли до исторического максимума. По оценкам казахстанских госорганов, рост инвестиций составля-

ет 32%. Мы достигли цифры в 4 млрд долларов США. И это измеряется не только цифрами, но и реальной готовностью делать совместные проекты, локализовывать производство, регистрировать юридические лица друг у друга.

– *Чем Казахстан инвестиционно привлекателен для российского бизнеса?*

– Отмечу, что за последние 2 года у Казахстана появился чёткий стратегический приоритет в экономике. У нас долгосрочное, глубокое экономическое сотрудничество, которое строится на взаимной выгоде.

– *Какие самые яркие промышленные проекты с российским участием были реализованы за последние годы?*

– Безусловно, Российско-Казахстанский деловой совет активно поддерживает крупный бизнес и популяризирует сотрудничество в промышленности. Мы следим за динамикой промышленного сотрудничества, в первую очередь обрабатывающей промышленности. Но важно понимать, что есть пулы и малого, и среднего бизнеса, которым тоже нужна помощь, поддержание контактов. Они активно участвуют во всех наших мероприятиях. Мы видим большую заинтересованность и понимаем друг друга, а также ощущаем готовность государственных органов поддерживать эти инициативы.

– *А что является более важным показателем?*

– Гораздо важнее – долгосрочное и глубокое экономическое сотрудничество. Оно измеряется не только цифрами, но и готовностью реализовывать совместные проекты, проводить локализацию производства и регистрировать юридические лица. Вот эта цифра куда интереснее: на март 2025 года чуть более 23 тыс. компаний в Казахстане зарегистрированы с российским участием. Когда бизнес приходит и локализуется, это значит, что экономи-

ку Казахстана воспринимают как стабильное пространство, где можно прогнозировать результаты, строить долгосрочные планы и выстраивать стратегию, то есть отношения перерастают в стратегическое партнёрство. Поэтому количество компаний для меня гораздо важнее объёма инвестиций.

Если же говорить о проектах, я бы апеллировала к цифрам, которые озвучивают наши уважаемые государственные деятели. В прошлом году у нас прошёл форум по приграничному сотрудничеству – это традиционная ежегодная площадка, где встречаются в том числе представители бизнеса. Так вот, в 2024 году было заключено 60 только инвестиционных проектов. И сейчас Казахстан констатирует, что их количество продолжает расти. Это говорит о динамике и взаимной заинтересованности.

*– А чем именно инвестиционно привлекателен Казахстан для российского бизнеса?*

– Отмечу, что у Казахстана за последние 2 года появился чёткий стратегический приоритет в экономике. Он стал активно открывать свою экономику для инвестиций – не только для российских, но и для инвесторов со всего мира. Мы видим, что его стали активнее интересоваться крупные компании, в том числе с российской стороны. Он, например, открыл для иностранных инвесторов свои месторождения – земля у него богатая, – начал проводить аукционы. Это дало мощный толчок. Отсюда и те цифры, что озвучивают президенты, и рост числа инвестиционных проектов. Возможности широки: можно делать небольшие вложения или развивать масштабные совместные проекты в промышленности. Таких проектов уже чуть больше – называют цифру в районе 170.

*– Можете назвать топ-3 отрасли, в которые инвестирует Россия?*

– Безусловно, это промышленность. Именно она – сердце нашей экономической кооперации. Если говорить крупно, то это металлургия, обрабатывающая и горнодобывающая промышленность. Также видим значительный интерес к фармацевтике и строительству. Наверное, это и есть топ отраслей. Есть и другие перспективные направления, связанные с образованием, IT, цифровизацией, туризмом – это уже сфера услуг.

Кстати, если на Казахстан будут смотреть потенциальные инвесторы, я бы обратила их внимание на одну цифру. Я очень люблю цифры – они обычно служат самым весомым аргументом. В частности, взаимная торговля услугами между Россией и Казахстаном. Здесь как раз огромный потенциал роста, потому что мы даже 5% не достигаем. Те большие цифры, которые мы называем, – это в основном торговля товарами. А торговля услугами – это большое незанятое пространство для инвесторов, особенно в IT. Очень много российских компаний сейчас этим интересуется. Казахстан, к слову, на передовых позициях в области финтеха, здесь есть чему поучиться и российской экономике. Он активно работает с искусственным интеллектом, даже по релизам правительства видно, что эта повестка регулярно поднимается на заседаниях.

*– Да, у нас в проекте был представитель «Сколково», который рассказывал, как активно они взаимодействуют именно с Казахстаном. А в целом, в сегменте инноваций как выстраиваются взаимодействия?*

– Как и в других отраслях, взаимодействие в инновациях идёт по двум основным линиям: это рабочие группы и встречи на уровне государственных органов, а также прямые контакты с бизнесом. Есть ведущие институты развития – вы упомянули «Сколково». Создаются проектные группы, например по финтеху и IT. Мы по работе делового совета видим растущий запрос от российских IT-компаний, которые хотят выйти на казахстанский рынок.

– *А есть ли какие-то специальные преференции для российского бизнеса в области инноваций и финтеха?*

– Я не видела особых преференций именно для российских айтишников. В Казахстане общий подход ко всем инвесторам. Существуют специальные экономические зоны, где преференции предоставляются компаниям, которые локализуют производство. Но IT – это отрасль с двусторонним движением, она не так привязана к конкретной точке на карте. В отличие от реального сектора, она работает, условно говоря, «в облаке». В промышленности большой акцент делается именно на то, где локализовано производство.

– *А были интересные совместные образовательные проекты за последние годы?*

– Безусловно. Российские государственные вузы активно присутствуют в Казахстане, открывают свои представительства. Это, например, Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева, Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина, МГУ, МИФИ. В этом году ожидается открытие представительства МГИМО. Активно осуществляется трансфер образовательных услуг. И наш деловой совет очень поддерживает образовательную тему – это одна из трёх ключевых тем в российско-казахстанском диалоге, наряду с кооперацией в науке и технологиях.

Вообще, Казахстан входит в топ стран по количеству студентов, обучающихся в российских вузах, – если не ошибаюсь, это около 60 тыс. человек. В Казахстане также открыто много русских школ, так что это действительно приоритетное направление – продвижение российского образовательного опыта. Проходят даже специальные форумы педагогов России и Казахстана, где учителя двух стран встречаются и делятся своими наработками.

– *Наталья Владимировна, основная миссия делового совета, конечно, – сближать деловые круги России и Казахстана. Мы с*

*Вами встречаемся накануне Санкт-Петербургского экономического форума, на котором, я знаю, Вы готовите совместную секцию с посольством. Что будет вынесено в повестку, какие основные темы будут обсуждаться?*

– У нас ключевой темой повестки из года в год становится промышленность, поскольку вокруг неё строятся экономика и работа других экономических субъектов. Поэтому и в этот раз на Петербургском форуме мы выбрали тему промышленности и совместной промышленной кооперации.

Мы не устаём повторять, что за любым внешнеэкономическим контрактом стоят не только две компании, но и множество других субъектов: инфраструктурные, транспортные, логистические, расчётные организации, те, кто занимается финансированием и поддержкой бизнеса, компании, которые будут продавать эту продукцию в дальнейшем. Таким образом, подняв тему промышленности на таком крупном форуме, мы одновременно решаем целый комплекс смежных задач.

Именно поэтому при поддержке посольства Республики Казахстан в Российской Федерации мы приглашаем ведущих экспертов – и представителей бизнеса, и представителей квазигосударственных институтов. И, конечно, в российско-казахстанском диалоге мы поднимаем эту тему постоянно.

Эти успехи были бы невозможны без сотрудничества людей, по-настоящему увлечённых развитием экономики. Между Россией и Казахстаном создана большая разветвлённая система поддержки бизнеса, которая действует не только на уровне государственных органов – их представители тоже будут на нашей сессии. Огромную роль играет система квазигосударственных институтов.

В Казахстане это такие институты, как «Казахэкспорт», «Казахинвест», «Астанаинвест», Международный финансовый центр «Астана». Эти институты работают как для поддержки казахстанских компаний внутри страны, так и для помощи иностранным

инвесторам, приходящим в Казахстан. Особенно интересен МФЦА. В последнее время российский бизнес активно интересуется теми уникальными инструментами, которые предлагает эта юрисдикция.

Фактически в рамках казахстанского законодательства была создана отдельная юрисдикция по экономическим вопросам – со своими правилами, своей биржей, своими процедурами. Это, безусловно, привлекательно для российских инвесторов.

*– Поскольку промышленность будет в центре внимания на Форуме, не могу не спросить: какие самые яркие промышленные проекты с российским участием были реализованы за последние годы?*

– Я, наверное, процитирую наших глав государств и господина Токаева. Это ведущие российские химические компании, производители оборудования, машин, транспорта. В Казахстан приходят топовые промышленные компании России, причём с локализацией производства.

Но я бы хотела сделать акцент не только на крупном бизнесе. Да, Российско-Казахстанский деловой совет, безусловно, поддерживает его и популяризирует промышленность. Однако есть и пулы малого и среднего бизнеса, которым наша помощь в поддержании контактов также жизненно необходима. Они – полноправные участники всех наших мероприятий, и не только Петербургского форума.

*– А в каких ещё мероприятиях может принять участие бизнес? Что организовано при участии Российско-Казахстанского делового совета?*

– Например, Исламский форум в Казани, где также представлена экономическая повестка. В мае мы проводили там сессию при поддержке другого ключевого института – Торгового пред-

ставительства России в Казахстане. Это лишний раз доказывает, что существует целая экосистема поддержки бизнеса: посольства, торгпредства, торгово-промышленные палаты. Мы действуем совместно со всеми ними.

Мы уже давно стали одной большой семьёй и совместно прорабатываем повестку. В мае на Исламском форуме, к примеру, получилась очень интересная дискуссия.

Если на Петербургском форуме мы рассматриваем развитие экономики и промышленности комплексно, включая роль государственных институтов, то на Исламском форуме у нас была исключительно бизнес-сессия. Мы обсуждали трансфер технологий. Участвовали представители самых разных отраслей – от оборудования, транспорта, мебели и строительства до финансовых и инвестиционных компаний.

С полным списком участников можно ознакомиться на сайтах и в пресс-релизах. Все эти компании делились своим опытом создания бизнеса в Казахстане. Это похоже на то, как растут дети: компании рассказывали, как они начинали, с какими сложностями сталкивались и как их преодолевали, на какой стадии находятся их проекты сейчас.

Я прекрасно понимаю, сколько усилий требуется компании, чтобы прийти в другую страну, в другую экономику и создать там бизнес с нуля. Казахстанская экономика для нас не чужая, у нас общий язык. Конечно, с момента распада Советского Союза наши экономики стали самостоятельными, как и регулирование практически всех отраслей.

Тем не менее, сохранились общие подходы, так называемые лучшие практики. И в российской, и в казахстанской экономике присутствуют международные стандарты регулирования.

По крайней мере, мы понимаем друг друга. И есть большая заинтересованность со стороны бизнеса приходить на рынок и находить поддержку, в том числе на уровне государственных органов.

– Понятно, что экономические связи поддерживаются гуманитарными связями, а экономическая дипломатия держится на доброй дружбе. Я знаю, что деловой совет принимает участие в разного рода гуманитарных проектах. Какие важные события, помогающие устраивать деловые связи, можно отметить за последний год?

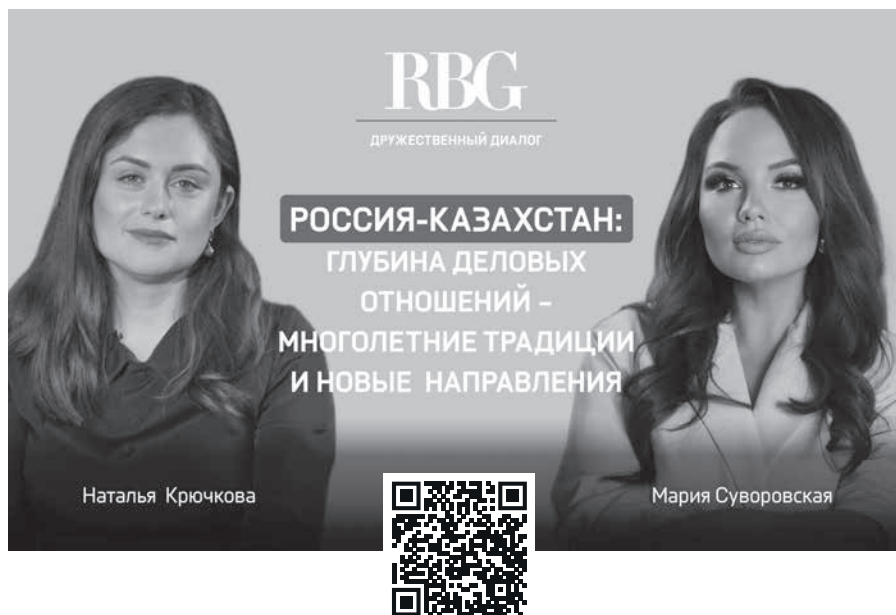
– Спасибо за эти вопросы. Так совпало, что этот год, как и предыдущий, очень богат на памятные даты в отношениях России и Казахстана. Это тоже говорит о длительности и глубине отношений двух стран и касается не только экономической повестки.

Не могу не сказать про 80 лет Победы. Это наше общее наследие, и президент Казахстана приезжал в Москву на парад Победы. Ещё в этом году у нас в июне праздновали 70 лет комплекса «Байконур». Это территория Казахстана, просто она в аренде у России. За 70 лет Байконур стал колыбелью развития космической деятельности.

Оттуда Гагарин стартовал. Это уже даже двусторонний не проект России–Казахстана, Байконур уже стал международным символом. В этом году праздновалось 20 лет договора границы России и Казахстана. Казалось бы, граница не видна, но она есть. Она демилитаризована на самом деле.

То есть мы не видим стен между двумя странами, но, тем не менее, контроль на границе происходит, чтобы туристам и гражданам комфортно было путешествовать. А это самая большая граница в мире между странами – 7500 километров. У нас посольство Казахстана недавно проводило мероприятие по случаю 20-летия договора. Цифры приводили: у нас 5936 километров граница по суше, 1516 километров по рекам, 60 километров по озёрам, 85,8 километров по Каспийскому морю. И это всё демилитаризованная граница.

В этом году у нас 10 лет Российско-Казахстанского делового совета. У нас в конце года в Уральске состоится форум приграничного сотрудничества. Мы как раз будем праздновать юбилей-



ное, 10-е, заседание делового совета. В прошлом году тоже было много памятных дат. Было 10 лет Евразийского экономического союза. Россия–Казахстан – это не только двусторонняя повестка. Она вплетена в многостороннюю повестку ЕАЭС, СНГ, ШОС. Там много не только экономических, но и гуманитарных и социальных направлений работы.

В прошлом году было юбилейное – 20-е – заседание этого форума. Это единственный форум президентского уровня, где каждый год встречаются госорганы и бизнес России и Казахстана. Вас тоже приглашаем приезжать в Уральск.



# **РАЗВИТИЕ ПАРТНЁРСТВА: ВЗГЛЯД ИЗ ЭПИЦЕНТРА РОССИЙСКО- ТАДЖИКСКИХ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

В контексте укрепления многопланового сотрудничества на евразийском пространстве особое значение приобретают не только официальные дипломатические каналы, но и живая, практическая работа деловых сообществ. Именно такие инициативы, основанные на взаимном интересе и глубоком понимании специфики партнёра, становятся драйверами реальных экономических и инвестиционных проектов. Ярким примером такого подхода является деятельность Российско-Таджикского делового совета, который за несколько лет стал ключевой платформой для прямого диалога между предпринимателями двух стран.

Чтобы понять истинные возможности и перспективы, которые сегодня открываются для бизнеса в динамично развивающемся таджикском направлении, мы обратились к человеку, который находится в самом сердце этого процесса. Наш собеседник – Ислам Замирович Назаралиев, председатель Российско-Таджикского делового совета при Торгово-промышленной палате Российской Федерации.

За более чем два года его руководства Совет не только значительно активизировал свою работу, но и инициировал ряд масштабных проектов, среди которых – грандиозная экспедиция «Путешествие в Сердце Евразии» и первый Центрально-Азиатский международный экономический форум в Душанбе. Ислам Замирович обладает уникальным опытом и глубоким пониманием не только макроэкономических тенденций, но и культурных особенностей, которые лежат в основе успешного ведения бизнеса в регионе.

**В ходе нашей беседы мы обсудили ключевые функции Совета, наиболее востребованные инструменты поддержки бизнеса, инвестиционную привлекательность Таджикистана и тонкости кросс-культурной коммуникации, которые необходимо учитывать при выходе на этот перспективный рынок.**

*– Ислам Замирович, добрый день. Большое спасибо, что нашли время для беседы с «Russian Business Guide». Очень приятно принимать у себя в гостях представителей делового совета. Известно, что Российско-Таджикский деловой совет реализует множество важных проектов, которые помогают российскому бизнесу выходить на рынок Таджикистана. Скажите, в чём Вы видите основную функцию совета и какие успешные проекты удалось реализовать за последний год?*

*– Добрый день! Спасибо за приглашение. Российско-Таджикский деловой совет, будучи структурой в составе Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, – это прежде всего платформа для объединения бизнеса и общественных организаций, для которых сотрудничество между нашими странами является интересным или приоритетным. Наша ключевая задача – создавать комфортную площадку для консолидации предпринимательских и общественных кругов. Со своей стороны, мы оказываем максимальное содействие и поддержку всем, кто хочет выйти, как на рынок Таджикистана, так и на рынок Российской Федерации.*

*– Деловой совет успешно встроен в экосистему различных структур, помогающих российско-таджикскому диалогу. Какие инструменты поддержки сейчас самые востребованные? Мы знаем о форумах, бизнес-миссиях, сопровождении проектов. А в чём больше всего нуждается российский бизнес, который только начинает или уже развивает инвестиционные и экспортные проекты с Таджикистаном?*



– Если говорить непосредственно о Таджикистане, то здесь, к сожалению, в целом очень мало информации о республике. Мы часто начинаем с азов – погружаем предпринимателей в географические, культурные и иные особенности страны, рассказываем о специфике ведения бизнеса.

Совместно с партнёрами из нашей экосистемы мы помогаем в регистрации юридических лиц на территории Таджикистана, а также готовим аналитические материалы по отраслевым направлениям для российских компаний. И, конечно, оказываем аналогичную поддержку таджикским компаниям, которые выходят на российский рынок.

Форматов работы очень много, и они зависят от масштаба проекта. Это может быть как точечная консультация, так и вынесение инициатив по крупным проектам на уровень межправительственной комиссии. Мы активно участвуем в работе комиссии по эко-

номическому сотрудничеству между Российской Федерацией и Республикой Таджикистан, представляя интересы бизнеса.

За почти два с половиной года моей работы председателем Совета мы с командой объездили, наверное, все регионы этой уникальной и прекрасной республики. Мы можем в полной мере оценить и рассказать о тех возможностях, которые она открывает для российского бизнеса. Особое внимание мы уделяем сфере цифровизации.

К примеру, по итогам октябрьской межправительственной комиссии в Душанбе, мы вышли с инициативами по цифровизации ряда отраслей Таджикистана. Я направил соответствующее обращение премьер-министру республики, уважаемому господину Расулзоде, с описанием возможностей и компетенций компаний – членов нашего Совета, которыми мы готовы поделиться для укрепления цифровой повестки.

*– А в чём, на Ваш взгляд, заключается основная инвестиционная привлекательность Таджикистана на сегодняшний день?*

– Республика Таджикистан сегодня – это очень динамично развивающийся регион. Экономика стабильно растёт на 7–9% в год уже на протяжении более пяти лет. Мы видим это своими глазами: каждый приезд, каждые полгода в Душанбе заметны изменения – строятся новые здания, создаются предприятия.

Республика повышает конкурентоспособность по ряду направлений, растёт благосостояние населения и его покупательская способность. Возникает спрос на новые товары и услуги, который российские компании могут предложить с учётом наших преимуществ: общее прошлое, русский язык, который является серьёзным преимуществом для таджикостанских компаний на нашем рынке, и наоборот. Отсутствие языкового барьера и единое культурное пространство – это не прописанные, но ощутимые предпочтения.

Если говорить об отраслях, то я бы назвал фантастически недооценённым туристический потенциал. Прекрасные возможно-

сти для развития как зимнего, так и летнего отдыха, этно-, агро- и другие виды туризма, которые сегодня предоставляют колоссальные возможности для бизнеса.

Два ключевых закона – об инвестициях и об инвестиционных соглашениях – регулируют большую часть вопросов для бизнеса, желающего работать в республике.

И, конечно, это очень гостеприимные и добрые люди, которые с большим радушием ждут российский бизнес и гостей из России.

Вот такая совокупность факторов позволяет нам оценивать Таджикистан как очень привлекательный и потенциально интересный рынок.

*– В целом интересен рынок Таджикистана, интересен весь регион, если мы посмотрим на соседствующие государства. Я полагаю, именно это стало причиной для инициации форума ЦМФ в партнёрстве с Росконгрессом, который пройдёт 24 июля в Душанбе. Расскажите, пожалуйста, об этом форуме. Это первое мероприятие такого масштаба в Таджикистане, которое соберёт аудиторию из Узбекистана, Казахстана и других стран СНГ, став площадкой для обсуждения бизнес-сотрудничества в регионе.*

– Чтобы плавно подойти к ключевой теме нашего обсуждения, отмечу следующее. Анализируя деловое сотрудничество Республики Таджикистан, мы с командой пришли к выводу, что необходимо комплексно рассматривать весь регион – его возможности, перспективы, включая культурные и иные особенности. Взаимодействуя с деловыми советами сопредельных стран, мы осознали, что в наших отношениях с этим прекрасным и гостеприимным регионом существует огромный дефицит созидательной, конструктивной повестки.

Российско-Таджикский деловой совет – это, по сути, инициативная группа друзей-единомышленников. Большая часть – мои однокурсники, причём из всех стран, представленных в проекте-экспедиции «Путешествие в Сердце Евразии». Мы решили,

что нам необходим проект, который позволил бы нам чаще встречаться, общаться, и чтобы это было одновременно и полезно, и приятно.

*– И формат экспедиции оказался самым подходящим для этой задачи?*

– Именно. Мы проработали идею, и так родилась экспедиция в регион. Она охватывает территорию пяти стран: Российскую Федерацию, Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан и Таджикистан. Это более 11 тысяч километров, от 25 автомобилей и 100 участников, которые проезжают более 40 городов. Программа включает четыре основных направления: деловое, научное, гуманитарное и медийное. У нас уже порядка 150 мероприятий в плане – получился действительно масштабный проект.

В какой-то момент мы даже поняли, что пора прекращать брейнштормить и импровизировать, надо сосредоточиться на конкретных мероприятиях в рамках экспедиции, потому что их уже очень много. Конечной точкой этого маршрута станет Душанбе, где пройдёт первый Центрально-Азиатский международный экономический форум. Мы обсудили и формат, и идею с коллегами из Росконгресса, и они нас поддержали. Отчасти потому, что Республика Таджикистан действительно рассматривается как перспективное направление для российского бизнеса. Чем больше представителей бизнеса и общественности мы пригласим в страну, тем больше возможностей у республики показать весь свой инвестиционный и культурный потенциал. Вот так эта идея появилась, родилась и сейчас реализуется.

*– А как выстраивается межрегиональное сотрудничество между регионами России и Таджикистаном? Ведь это имеет ключевое значение для развития экономических процессов.*

– Вы знаете, традиционно межрегиональное сотрудничество с Таджикистаном достаточно развито. Оно имеет давние корни

и зиждется на прочных человеческих связях. Хорошо это или плохо? Наверное, хорошо. Потому что люди знают о регионах очень много. Я, например, говорю о тех регионах и их торгово-промышленных палатах, которые взаимодействуют с Таджикистаном. Они очень хорошо и в деталях представляют возможности для бизнеса, имеют налаженные контакты.

Можно выделить с десяток субъектов Российской Федерации, которые очень плотно работают, имеют дружеские бизнес, культурные и гуманитарные связи с регионами Таджикистана. Помимо традиционных лидеров – Москвы и Санкт-Петербурга, это Красноярский край, Свердловская область, Пермский край, Республика Татарстан, Чувашия и очень активная, кстати, Липецкая область. Торгово-промышленная палата этой области чрезвычайно активна в межрегиональных связях. И, конечно, Республика Башкортостан.

Оценивая текущую ситуацию, можно сказать, что коллеги взаимодействуют прекрасно: ездят друг к другу в гости, обсуждают и реализуют проекты. Площадка Межрегионального форума также работает очень эффективно, и в этом году, скорее всего, нас ждут новые события. Поэтому межрегиональное сотрудничество я бы оценил, как очень хорошее и эффективное.

– *Какие основные темы вынесены в повестку форума?*

– Форум фокусируется на цифровизации, сельском хозяйстве, включая сегмент удобрений, туризме, горнорудной промышленности, а также на финтехе. Всё, что связано с современными финансами, тоже у нас в активе.

Мы очень чутко прислушиваемся к предложениям наших коллег по этой экспедиции из Таджикистана и других республик. Мы планируем, что этот форум не будет работать по принципу «спущенной сверху» повестки, с которой все должны согласиться. Мы её очень внимательно обсуждаем, нам важно услышать, что интересно и важно для наших партнёров. Поэтому те моменты, ко-

которые они обозначают – а это и Республика Таджикистан, и Кыргызстан, – мы учитываем. Например, было предложено сделать основной упор на водных ресурсах.

Проблема таяния ледников и водные ресурсы тоже будут ключевой темой. В этом контексте поднимется климатическая и экологическая повестка. Мы уделим этой тематике особое внимание, особенно в свете того, что 2025 год объявлен Годом сохранения ледников в мире.

Так что тем много, много и интереса со стороны разных компаний и организаций. Мы постараемся максимально учесть все предложенные инициативы и идеи.

*– У нас есть такой традиционный вопрос: какие особенности кросс-культурной коммуникации надо учесть, когда выходишь на рынок Таджикистана, ведёшь переговоры с партнёрами страны?*

– Вы знаете, основная особенность, наверное, в том, что надо быть готовым к этому валу гостеприимства и доброты, который тебя сразу захватывает. И вот в этом вале – не забыть про вопросы деловые и бизнес. Потому что, когда на тебя обрушивается такая волна гостеприимства, как умеют наши друзья и партнёры, не всегда хочется говорить про дела. Хочется расслабиться, поесть плов, с друзьями обсудить приятные темы.

Из кросс-культурных коммуникаций нам повезло, что у нас есть язык межнационального общения – русский. Поэтому мы очень хорошо друг друга понимаем и понимаем уже достаточно давно. Это серьёзное преимущество, которое надо сохранять. В этой связи мы в экспедиции планируем поддерживать русский язык как язык межнационального общения в регионе.

Ведь это же не просто язык, на котором мы общаемся, это для многих людей возможность доступа к новым технологиям, к знаниям, к более чем 250-миллионной русскоязычной аудитории, это новые возможности для бизнеса. Мы с нашими бизнес-партнёрами по экспедиции планируем рассказать, в том числе

об этих преимуществах: о том, как получить комфортный доступ к этому рынку, какими инструментами можно развивать бизнес. И у нас будут партнёры, которые в своей экосистеме будут рассказывать, что нужно и как сделать для того, чтобы совместно вести бизнес и зарабатывать.

### **Справочно:**

Российско-Таджикский деловой совет совместно с АНО «Международный Центр региональной интеграции» (МЦРИ) успешно провели экспедицию «Путешествие в сердце Евразии», стартовавшей 6 июня на ВДНХ в Москве.

Участники экспедиции (100 человек на 24 автомобилях и одном автобусе) с 6 июня по 26 июля преодолели свыше 11 тыс. километров, прошли через 30 городов и 5 стран: Россию, Казахстан, Узбекистан, Киргизию и Таджикистан. Основную часть команды составляли журналисты, блогеры, молодые учёные, бизнесмены, студенты и представители СМИ всех стран-участниц.

За 51 день экспедиции было проведено свыше 180 деловых, научных, культурно-гуманитарных и образовательных мероприятий. Общее количество упоминаний экспедиции в СМИ и социальных сетях превысило 11 тыс. с совокупным охватом более 1,2 млрд человек. Количество вовлечённых людей по маршруту экспедиции превысило 20 тыс. человек.

Экспедиция завершилась проведением Центрально-Азиатского международного экономического форума (ЦМЭФ) в Душанбе, который организовали Фонд Росконгресс и МЦРИ при поддержке Правительства Республики Таджикистан. Форум собрал более 500 участников из девяти стран, в том числе представителей власти, бизнеса, общественных и образовательных учреждений Центральной Азии.



**ИГОРЬ АРТАМОНОВ:**  
«НАША ЦЕЛЬ – КОМПЛЕКСНОЕ  
РАЗВИТИЕ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ»

Липецкая область – динамично развивающийся регион. Стратегия социально-экономического развития области до 2030 года предполагает смену статуса с промышленно-аграрного на промышленно-технологический с инновационным сельским хозяйством. Для этого планируется частично уйти от зависимости от металлургии и создать кластер из 1,5 тыс. заводов, а также сосредоточиться на глубокой переработке аграрной продукции. В результате власти ждут удвоения валового регионального продукта и утроения инвестиций.

О наиболее приоритетных направлениях развития региона и о том, как реализуется Стратегия, мы беседуем с губернатором Липецкой области Игорем Георгиевичем Артамоновым.

*– Какие отрасли экономики региона сегодня наиболее приоритетны для инвестиций?*

– Выскажу своё личное мнение. Приоритетны те отрасли, которые сегодня «на подъёме», согласно индексу промышленного производства. Я бы отметил производство автотранспортных средств, прицепов, текстильных изделий, электрооборудования, средств защиты растений. В этих отраслях экономики в настоящее время не слишком высокая конкуренция.

Если говорить о станкостроении, роботизации, то мы видим, что оба направления крайне востребованы в России. Кроме того, у них достаточно хорошая федеральная поддержка.

Также, на мой взгляд, перспективной является индустрия детских игрушек, она пока что остаётся мало охваченным направлением для отечественного бизнеса.

*– Одна из важнейших задач региональных властей – создание и поддержание благоприятного инвестиционного климата. Как сейчас складываются взаимоотношения с инвесторами, какие мероприятия для этого проводятся?*

– Регион не первый год демонстрирует хорошие показатели в рейтинге инвестиционной привлекательности, состояния инвестиционного климата.

Липецкая область одной из первых в стране внедрила региональный инвестстандарт – и сделала это быстро и качественно, что позволило региону войти в число российских лидеров. В области вдвое вырос объём льгот для бизнеса. Среди ключевых факторов также можно отметить снижение административных барьеров, проведение масштабной работы по подготовке кадров нужных специальностей, в том числе для инновационных производств. Сегодня можно говорить о том, что мы переформатировали систему обучения. Это позволяет не только помогать инвесторам, но и обеспечивать наших жителей хорошей работой с высокой зарплатой.

На инвестиционной карте РФ в настоящее время размещено 310 объектов Липецкой области – больше всех в ЦФО! Это «живые» гринфилд и браунфилд, за которыми инвестор может прийти прямо здесь и прямо сейчас. Такой результат достигнут благодаря сплочённой работе Агентства инвестиционного развития Липецкой области, муниципалитетов и частного бизнеса.

Виджеты платформы обратной связи размещены на официальных страницах правительства и сайтах государственной власти. Механизм обратной связи стал шестым элементом в системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах РФ. Пять элементов регионального инвестиционного стандарта внедрены в Липецкой области в 2023 году и ежегодно проходят подтверждение.

Докапитализирован Фонд развития промышленности Липецкой области в целях оказания промышленным предприятиям финансовой поддержки в виде льготных займов.

Важным я считаю личный диалог с действующими предприятиями и потенциальными инвесторами, поэтому регулярно провожу с ними встречи. И стоит отметить деятельность Агентства инвестиционного развития Липецкой области, которое функционирует как единое окно для бизнеса. Работа АИР начинается со

знакомства с представителями бизнеса и продолжается вплоть до запуска нового предприятия, а затем представители агентства занимаются сопровождением деятельности бизнеса, подбором идеального земельного участка, помогают получить меры поддержки регионального и федерального уровня, рекрутировать сотрудников и найти партнёров для кооперации. То есть, по сути, АИР сопровождает бизнес в течение всей его деятельности на территории региона.

– Расскажите о наиболее успешных инвестпроектах Липецкой области за последнее время.

– Одной из важнейших задач в этой сфере являются создание и развитие на территории региона кластеров, технопарков и терри-





торий с преференциальными режимами ведения предпринимательской деятельности. Соответствующее соглашение о сотрудничестве в данной сфере мы подписали с Ассоциацией кластеров, технопарков и ОЭЗ России в октябре 2024 года.

Появление и укрепление подобных бизнес-территорий будут способствовать межрегиональной и межотраслевой кооперации, модернизации промышленной инфраструктуры, повышению инвестиционной привлекательности в интересах реализации нацпроектов РФ и социально-экономического развития Липецкой области.

Если же говорить о конкретных предприятиях, то в прошлом году на Елецкой площадке ОЭЗ «Липецк» был открыт завод «Петэксперт» по производству кормов для собак и кошек, отвечающий современным мировым требованиям и тенденциям. Общая площадь завода – 18 000 кв. м, где 16 000 кв. м занимает производственный цех. Объём производства первой очереди –

10 тыс. тонн сухих кормов премиум- и суперпремиум-классов в год с выходом на полную производственную мощность 20 000 тонн до конца 2024 года.

Также на территории ОЭЗ «Липецк» начало работу новое предприятие «Реформа», выпускающее металлическую опалубку – важнейший элемент в современном строительстве. Российский инвестор пришёл вместо австрийской компании Doka. Думаю, не надо объяснять, куда она делась. Но осталось всё инновационное оборудование. Удалось сохранить и многих сотрудников, которые теперь работают на российском заводе, где все процессы полностью локализованы. В 2025 году предприятие планирует выйти на режим работы в четыре смены – такой большой спрос сегодня на липецкую продукцию. В планах компании – расширение производства как минимум вдвое в течение нескольких лет и открытие своего конструкторского бюро.



Нужны кадры – над этим будем совместно работать. Компания готова брать студентов на оплачиваемую практику с последующим трудоустройством и в целом сотрудничать с нашими учебными заведениями.

Одним из главных событий 2024 года в экономике региона стало открытие третьей площадки ОЭЗ «Липецк» на территории бывшего тракторного завода.

Сейчас работает первый цех, там производят детали для железнодорожных вагонов, ковши для мини-погрузчиков. В перспективе будут выпускать сами погрузчики, коммунальную технику и оборудование к ним.



Инвестиции в запуск нового производства составили 500 млн рублей, к концу 2025 года инвестиции по первому этапу составят 1,2 млрд рублей. На последующих этапах развития ЛТЗ планируется расширение площадей и увеличение объёмов инвестиций в развитие производственных мощностей.

В 2024 году в особую экономическую зону «Липецк» пришли семь новых резидентов.

---

В ОТРАСЛИ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЛИПЕЦКОГО РЕГИОНА ЗАДЕЙСТВОВАНО БОЛЕЕ 4%, ИЛИ 1,6 ТЫС. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ИЗ ЧИСЛА МСП (39,9 ТЫС. СУБЪЕКТОВ). ИМ ОКАЗЫВАЕТСЯ РАЗЛИЧНАЯ ПОДДЕРЖКА: РЕГИОНАЛЬНЫЕ ГРАНТЫ И СУБСИДИИ, ЛЬГОТНЫЕ ЗАЙМЫ, НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ, ВЫВОД НА МАРКЕТПЛЕЙСЫ, ВЫВОД НА ЭКСПОРТ, РАЗРАБОТКА И РЕГИСТРАЦИЯ БРЕНДА, СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ.

В 2024 Г. РАЗРАБОТАН И РЕАЛИЗОВАН НОВЫЙ ВИД ПОДДЕРЖКИ: ГРАНТ ДЛЯ БРЕНДОВ В СФЕРЕ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ИМЕЮЩИХ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫЙ ТОВАРНЫЙ ЗНАК (ДО 1 МЛН РУБ., ВОЗМЕЩЕНИЕ 80% РАСХОДОВ НА РЕМОНТ ПОМЕЩЕНИЯ, ПРИОБРЕТЕНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА).

---

*– Как решаются вопросы снижения тенденции по оттоку кадров из региона?*

– В целом в нашем регионе вопрос оттока кадров является не слишком актуальным, молодёжь, как правило, остаётся в области, так как мы предлагаем нашим выпускникам школ, ссузов и вузов достаточно хорошую альтернативу. Кроме того, мы

меняем образовательные программы в наших колледжах и техникумах, исключаем невостребованные специальности и вводим актуальные.

На протяжении нескольких лет предприятия Липецкой области приглашают школьников к себе на экскурсии, где не только показывают, как создаются устройства, товары или продукты, которыми мы пользуемся в повседневной жизни, но и демонстрируется жизнь завода изнутри. Ребята видят, как изменились производства, те шаблоны, которые были у них в головах, развеиваются. Так как давно уже нет грязных производств, где рабочие в резиновых сапогах и фуфайках крутят вентили. Наши производства чистые, практически стерильные, у персонала индивидуальная одежда, за чистотой которой следят, имеются столовые, спортзалы, даже комнаты для медитации встречал.

Ведётся работа по помощи в трудоустройстве для выпускников вузов и учреждений СПО. Их подключают к сервису «Патронаж» и через чат-бот предлагают вакансии, помогают составить резюме и подготовиться к собеседованию.

Также отмечу проект «Школа 21», которая уже в феврале примет новых обучающихся, строительство медицинского института, соглашение о создании которого я подписал с ректором Российского университета медицины Олегом Янушевичем в рамках ПМЭФ-2024. Открытие медвуза позволит нам значительно продвинуться в решении проблемы кадрового дефицита в региональном здравоохранении.

Кстати, Министерство труда и социальной защиты России планирует поддержать липецкий опыт трудоустройства молодёжи. В регионе будет реализован пилотный проект по карьерному сопровождению студентов, с ними начнут работать с первого курса. Для реализации данного проекта была разработана система «Забота. Кадры», которая направлена на полное онлайн-сопровождение на их карьерном пути. Задача данного



проекта – не просто найти работу, а обеспечить трудоустройство по специальности на высокооплачиваемые вакансии региона.

С начала реализации проекта проанкетировано более 9 тыс. выпускников, из них трудоустроено около 6 тыс. человек, в том числе более 4,2 тыс. – по полученной специальности.

В настоящее время ведётся работа с выпускниками 2025 года, на сегодняшний день мероприятиями системы «Забота. Кадры» охвачено 5,5 тыс. выпускников, что составляет 47% от общего количества выпускников следующего года.

Также хочу отметить, что большую роль в обеспечении предприятий региона необходимыми трудовыми ресурсами из числа молодёжи играет Центр молодёжной карьеры. Это уникальная площадка, совмещающая в себе как традиционные методы профориентационной работы, так и современные: VR-технологии, мастермайнд, нетворкинг и другие.

В 2024 году гостями Центра молодёжной карьеры стали 29,2 тыс. молодых людей.

Также службой занятости представлена экосистема сервисов, позволяющая работодателям региона повысить конкурентоспособность и привлекательность заявленных в службу занятости вакансий, в том числе за счёт повышения заработной платы, а соискателям – улучшить профессиональные навыки или получить новую профессию для трудоустройства.

Наряду с поиском трудовых ресурсов, внутри региона проводится работа по привлечению высококвалифицированных кадров из других субъектов РФ.

В 2024 году для работы в Липецкой области из других регионов привлечены специалисты сферы здравоохранения, обрабатывающей промышленности, строительства.

*– В современных условиях одна из важнейших задач каждого региона – развитие и реализация проектов по импортозамещению. Поделитесь наиболее значимыми достижениями в этом направлении работы.*

– Импортозамещение в Липецкой области развивается благодаря ряду факторов и инициатив, направленных на поддержку местных производителей и снижение зависимости от иностранных поставок. Основные направления развития включают в себя:

1. Государственную поддержку:

– Фонд развития промышленности Липецкой области поддерживает проекты по модернизации и созданию новых производств, обеспечивающих выпуск конкурентоспособной импортозамещающей и экспортно-ориентированной продукции;

– создание инвестиционных площадок для привлечения новых производств (три участка ОЭЗ «Липецк», ряд региональных промышленных площадок);

– привлечение инвесторов в ключевые отрасли, такие как машиностроение и агропромышленный комплекс;

– помощь и сотрудничество с действующими промышленными предприятиями по вопросам решения проблем в приобретении оборудования, необходимого для производства новой продукции, поиска поставщиков и др.

## 2. Образование и подготовку кадров:

– сотрудничество с учебными заведениями для подготовки квалифицированных специалистов, необходимых для новых отраслей;

– проведение курсов и тренингов для работников местных предприятий.

## 3. Кластерный подход:

– создание кластеров в ключевых отраслях, что способствует обмену опытом и ресурсами между предприятиями;

– формирование сетей сотрудничества между производителями и поставщиками, что улучшает эффективность.

Импортозамещение в Липецкой области активно развивается, однако остаются вызовы, связанные с необходимостью повышения качества продукции и доступа к современным технологиям. Успехи в этой области будут зависеть от совместных усилий правительства, бизнеса и образовательных учреждений.

*– Как строится взаимодействие с дружественными государствами?*

– Самое важное стратегическое сотрудничество налажено с Республикой Беларусь. В прошлом году состоялись Дни Беларуси в Липецкой области. Была проведена стратегическая сессия, посвящённая сотрудничеству двух сторон.

Беларусь входит в пятёрку основных торгово-экономических партнёров Липецкой области. Липецкая область поставляет в Беларусь металлургическую продукцию, семена рапса, минеральные смолы, продукты и активно импортирует бытовую технику, косметику, текстиль, продукты, коммунальную и сельскохозяйственную технику.

Зонами роста и развития взаимоотношений были названы совместные проекты в машиностроении, обмен научными и технологическими разработками, сотрудничество в области проектирования социальных и инфраструктурных объектов, подготовка кадров для промышленности и сельского хозяйства.

Ранее мы с коллегами также посещали Республику Беларусь, встречались с Президентом РБ Александром Лукашенко. Обсуждалось сотрудничество не только в сфере торговли, но и в других отраслях. К примеру, Липецкая область заинтересована в научных и технологических разработках, компетенциях белорусских проектных институтов, сотрудничестве в подготовке кадров для промышленности.

В 2024 году муниципалитетами региона было заключено три побратимских соглашения с Республикой Беларусь. И это позволило Липецкой области стать первым в России регионом, где все муниципалитеты области – побратимы с исполнительными комитетами Республики Беларусь. Такие отношения позволили вовлечь в экспортную деятельность новые предприятия из районов области и увеличить экспортные поставки в Республику Беларусь на 10% (по итогам девяти месяцев 2024 г.).

*– Игорь Георгиевич, в завершение нашего интервью поделитесь перспективами развития Липецкой области в стратегическом плане, а также на ближайшие годы.*

– В первую очередь я ставлю себе и своим подчинённым задачу улучшения социально-экономического положения жителей Липецкой области, потому что человек – это высшая ценность.

В ближайшие 5 лет в Липецкой области в приоритете будет развитие таких креативных отраслей, как информационные технологии, архитектура, урбанистика, а также народно-художественные промыслы, ремёсла и мода. Именно эти направления имеют хороший экономический потенциал и позволят создать в регионе новые рабочие места, привлечь инвестиции и повысить его конкурентоспособность.

В пространственном развитии мы будем опираться на исторически сложившиеся предпосылки, и каждый уголок нашего региона будет охвачен вниманием. Липецко-Елецкая агломерация, которая уже сейчас включает в себя прилегающие к городам районы, должна стать драйвером высокотехнологичного промышленного производства и концентрацией трудовых ресурсов. Каждый из малых городов региона обладает уникальной исторической идентичностью, и мы будем стараться развивать и подчёркивать её. Новую жизнь должно получить развитие сельских территорий, основанное на туризме и мелком ремесленном производстве.

Государство должно ориентироваться на человека, а бизнес обязан нести социальную ответственность и быть экологичным. Работа в этой парадигме – залог совместного прогрессивного будущего нашего региона.

---

**БЕЛАРУСЬ** ВХОДИТ В ПЯТЁРКУ ОСНОВНЫХ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПАРТНЁРОВ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ. ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ ПОСТАВЛЯЕТ В БЕЛАРУСЬ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКУЮ ПРОДУКЦИЮ, СЕМЕНА РАПСА, МИНЕРАЛЬНЫЕ СМОЛЫ, ПРОДУКТЫ И АКТИВНО ИМПОРТИРУЕТ БЫТОВУЮ ТЕХНИКУ, КОСМЕТИКУ, ТЕКСТИЛЬ, ПРОДУКТЫ, КОММУНАЛЬНУЮ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННУЮ ТЕХНИКУ.

---



# **ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МОСТ МЕЖДУ МОСКВОЙ И АНКАРОЙ: ОТ ТОРГОВОГО ПАРТНЁРСТВА К СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИНВЕСТИЦИЯМ**

Экономическое сотрудничество России и Турции обладает особым, стратегическим значением. Это обусловлено уникальным сочетанием факторов: выгодным географическим положением Турции, её диверсифицированной экономикой и ролью ключевого логистического хаба, связывающего Европу и Азию. На протяжении многих лет миссией Ассоциации «Российско-Турецкий диалог» является содействие углублению этого сотрудничества, реализация совместных инвестиционных проектов и поддержка экспортно-импортных операций.

Более детально раскрыть экономический потенциал двух стран мы попросили президента Ассоциации, председателя Российско-Турецкой рабочей группы РСПП Арсена Зуфаровича Аюпова.

*– Арсен Зуфарович, последнее десятилетие в отношениях России и Турции было насыщено вызовами. Давайте начнём с главного вопроса: кем сегодня для России в экономическом контексте является Турция?*

– Вопрос действительно сложный и не предполагает однозначного ответа. Но с уверенностью могу констатировать: Россия и Турция сегодня – это дружественные страны, которые последовательно наращивают товарооборот. Динамика очевидна, стоит лишь сравнить показатели до 2020 года с нынешними.

Однако, говоря об отношениях между нашими странами, мы подразумеваем не только сухую экономическую статистику. Речь идёт об отношениях между людьми, между бизнесами. Яркое подтверждение тому – впечатляющая статистика туристических потоков. Турция прочно удерживает позицию страны номер один по посещаемости для россиян.

*– Бесспорно, Турция десятилетиями остается любимым курортом для жителей нашей страны. Но если сместить фокус на бизнес... Мы проводим форум «Россия–Турция» с 2021 года, и 5 лет назад мы рассматривали Турцию прежде всего как страну-инвестора, обсуждали крупные вложения в российскую промышленность, а также как авторитетного международного подрядчика. Однако в последние годы расстановка сил изменилась. Так кем же сегодня является для нас Турция: инвестором или торговым партнёром?*

– Чтобы дать максимально точный и корректный ответ, наша Ассоциация инициировала новое исследование. По аналогии с 2021 годом, в начале 2025-го мы запустили масштабный обзор турецких инвестиций в российские регионы с разбивкой по отраслям. Цифры этого исследования красноречивы.

Несмотря на то, что Турция является активным импортёром российских энергоносителей, она продолжает оставаться крупным инвестором в экономику наших регионов. Это кропотливая, системная, ежедневная работа. Инвестор не придёт в экономически непривлекательный для него регион. Но если вести работу грамотно, турецкие инвестиции продолжают поступать, что мы и наблюдаем сегодня.

*– Одним из ярких примеров такого успеха по праву считается проект «Хаят» в Калужской области. Мне известно, что вы лично участвовали в коммуникации между инвесторами и регионом. Этим проектом гордится не только регион, но и вся страна – он*

*продолжает развиваться и масштабироваться. В связи с этим вопрос: как турецкий инвестор выбирает геолокацию для своего бизнеса? На что он обращает внимание в первую очередь?*

– В основе выбора всегда лежит комплексная оценка региона. Если анализировать такие проекты, как Kastamonu и «Хаят», то для инвестора было критически важно наличие определённой сырьевой базы для последующего использования в собственном производстве. В первом случае это древесина, во втором – клей. Доступ к сырью – один из ключевых факторов для промышленных предприятий.

Второй, не менее важный аспект – это качество взаимоотношений с региональной властью. Регион должен быть не просто лояльным, он должен быть гостеприимным: приветствовать инвестора и демонстрировать искреннее желание видеть его бизнес на своей территории.

Проект «Хаят» – это эталон того, как нужно выстраивать работу с инвестором. Мы целый год вели переговоры с командой губернатора, организовали несколько встреч с турецкими делегациями. Некоторые визиты длились по два дня, и на всех ключевых встречах лично присутствовал губернатор, откладывая все свои дела. Это демонстрировало неподдельную заинтересованность.

Более того, были учтены тонкости кросс-культурной коммуникации – для членов делегации подготовили молельные коврики намазлыки, а на столах отсутствовали свинина и алкоголь. Подобный жест, казалось бы, небольшой, привёл к потрясающим результатам и стал едва ли не решающим фактором в принятии положительного решения турецкой стороной.

*– Насколько важна кросскультурная коммуникация в бизнес-диалоге между нашими странами?*

– Крайне важна. Многим нашим коллегам, особенно в регионах, работающим с иностранными инвесторами, жизненно необходимо повышать свои знания и компетенции в этой сфере. В 2024 году

я выпустил книгу, где подробно описал, как эффективно работать с турецкими инвесторами и партнёрами.

Иногда инвестор может вести себя подобно капризному ребёнку, и в этом случае задача российской стороны – продемонстрировать, что здесь безопасно, комфортно и перспективно для долгосрочного развития. Чтобы достичь такого уровня доверия, необходимо говорить с партнёром не только на языке цифр и бизнес-планов, но и на языке, понятном его культуре и менталитету.

*– В своей книге Вы писали, что турецкому предпринимателю больше интересно то, какой Вы человек: ваши ценности, личная история, семейные традиции. Расскажите, на что стоит обратить внимание при коммуникации с турецким бизнесом?*

– Турция – страна Ближнего Востока, и отношения в ней строятся на основе доверия. Поэтому сначала мы выстраиваем доверительные человеческие отношения, которые в дальнейшем используем как базу для строительства деловых взаимосвязей. Мы начинаем общение с «погоды в доме», интересуемся увлечениями и хобби. Необходимо достичь результата, в котором прослеживается взаимосвязь: «Я Вам доверяю, и Вы мне доверяете», – и только потом переходим к делам. Такая модель общения противоположна западной парадигме, где принято сразу говорить о бизнесе, избегая личных тем. С турецкими партнёрами такой подход не сработает. Им важно знать, кто Вы, что за Вами стоит, каковы Ваши успехи не только в бизнесе, но и, возможно, в общественной деятельности.

*– Более 10 лет Вы возглавляете Российско-Турецкую рабочую группу РСПП, 4 года Вы являетесь президентом Ассоциации «Российско-Турецкий диалог». С чего началось Ваше сотрудничество с Турцией?*

– Я интересовался ей с детства, и первый свой визит в Турцию совершил в 13 лет. Был совсем ребёнком, и Турция меня тогда,

Арсен Аюпов

# 30 ЧАШЕК ЧАЯ,

или Как вести бизнес  
с турецкими партнёрами

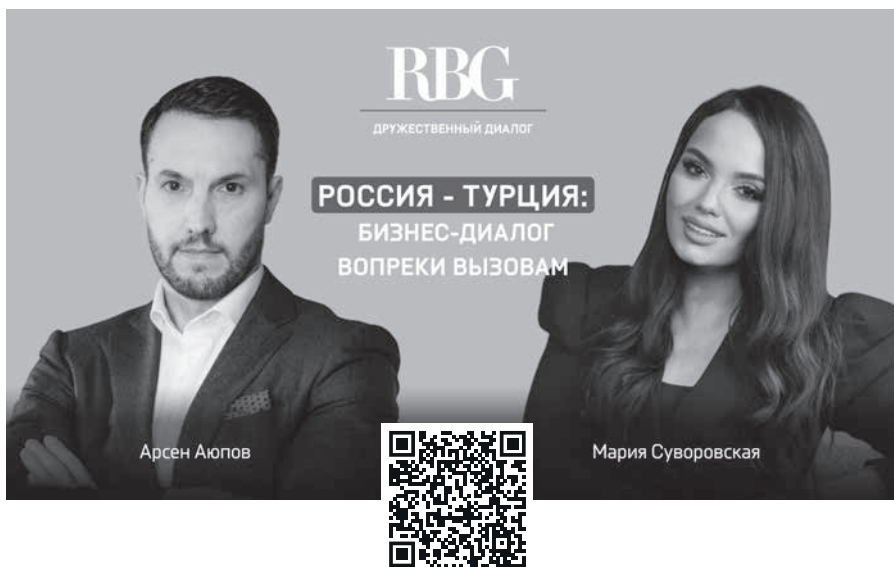


по-хорошему, заворожила – показалась такой восточной сказкой. Было интересно изучать её дальше. Тем более что я, будучи татарин, чувствую множество общих корней – как языковых, так и исторических.

Позже, когда я начал заниматься юридической практикой, у меня стали появляться первые турецкие клиенты, и мне захотелось общаться с ними на их языке. Я знал турецкий, но он был немного слабоват. Я начал его подтягивать, достиг хорошего уровня, и это способствовало укреплению доверия. Когда говоришь с партнёрами на их языке, возникает ощущение, что вы мыслите одинаково. Собственно, с этого всё и началось – мне это было искренне интересно. А сейчас это стало моей своеобразной фишкой: я специализируюсь на Турции. И мне до сих пор, несмотря на то, что больше 10 лет я занимаюсь, можно сказать, экономической дипломатией между Россией и Турцией, с каждым годом становится всё интереснее. Я постоянно открываю что-то новое – не только о Турции, но и о России. Понимаю, сколько ещё можно сделать для сближения деловых отношений между нашими государствами, для увеличения товарооборота, для того чтобы турки не опасались России, стремились приходить сюда не только с инвестициями, но и просто приезжать как туристы, как наши друзья.

*– Не могу не спросить о сложностях финансовой логистики, которые возникли. Как они повлияли на сотрудничество в целом и на общий бизнес-климат между деловыми кругами двух стран?*

– Конечно, санкции, западные санкции, не обошли стороной российско-турецкие отношения. Я бы даже сказал, что они сильно по ним ударили. В первую очередь это касается осуществления платежей между российскими и турецкими банками. В 2024 году эти процессы были существенно осложнены, некоторые операции были буквально заморожены. Турецкие банки резко усилили комплаенс-контроль при рассмотрении документов для осуществления платежей. Мы понимаем, с чем это связано – с американским



указом еще с декабря 23 года. Но даже в этих условиях я вижу, как адаптируются бизнесмены обеих стран, которые стремятся сохранить отношения, продолжить вести бизнес. Находятся новые пути, новые варианты, чтобы обходить эти проблемы. Да, непросто, и эта сложность сохранится, но мы знаем, что существуют способы жить и работать в новых реалиях.

*– Давайте поговорим о Строительном клубе. Он создан достаточно естественным образом. Действительно, строительный сектор – это такой любимый сектор турецкого бизнеса в России, где у турецкой стороны сильные позиции. И «ЭНКА», и «Ант Япы», и другие компании, «Ренессанс», – достаточно известны и являются лидерами строительной отрасли. Для чего создан Строительный клуб? Какая его задача? И как в новой экономической реальности развивается диалог в строительном сегменте? Заходят ли новые инвесторы, появляются ли новые компании, кроме традиционной пятёрки?*

– Да, действительно, идея создания Строительного клуба назревала давно. Мы даже выделили его в отдельный формат – если до этого мы формировали комитеты, то здесь назвали именно клубом, потому что хотим, чтобы он развивался в менее формальной атмосфере. Вы абсолютно правы, турецкие строительные компании – это визитная карточка не только в России, но и во всём мире. Неспроста более 40 турецких компаний входят в список 250 крупнейших подрядчиков мира. Турция постоянно сохраняет лидерство в этой сфере.

Мы считаем, что сегодня, в условиях дефицита строительных компаний, когда с рынка ушли многие западные подрядчики, турецкие компании во многом могут занять освободившуюся нишу. С одной стороны, для них это точка роста, и мы видим, как каждый год в России появляются всё новые турецкие строительные компании. Но при всём при этом они сталкиваются с массой проблем. Именно для их решения мы и создали этот клуб.

Какие это проблемы? Первая – турецкие строительные компании не всегда хорошо ориентируются в российском законодательстве, праве, налогах, в том, как работать и составлять контракты с российскими контрагентами. Из-за этого они часто, скажем так, попадают впросак: могут неправильно посчитать налоги, и потом у них образуется огромная недоимка, которую они в срочном порядке начинают гасить. Кто-то с этим не справляется и уходит в банкротство. Соответственно, одна из наших задач – повысить их правовую культуру. Мы будем оказывать юридическую помощь таким компаниям и защищать тех, кто уже столкнулся с проблемами. Более того, мы уже это делаем: нашей юридической фирмой NSP мы сопровождаем несколько таких компаний.

Вторая задача – это поиск новых проектов. Когда компания только приходит на российский рынок, пусть у неё даже огромная мировая история и бизнес ведётся в 15 странах, здесь она – новичок, который начинает с нуля. Нужно заявить о себе, най-

ти первые проекты, за что-то зацепиться. У многих просто глаза открываются по мере погружения в российскую реальность. Мы же хотим ускорить этот процесс адаптации, потому что видим в этом большое благо для обеих сторон. Если качественные турецкие компании зайдут на рынок и быстрее начнут строить, это поможет поднять нашу экономику. Это всегда win-win история. Соответственно, мы помогаем этим компаниям находить новые проекты и партнёров. Многие заказчики сегодня как раз находятся в поиске качественных подрядчиков, а мы со своей стороны тщательно отбираем компании, с которыми работаем, анализируя их потенциал.

Третья проблема – финансирование. С этой целью мы с этого года начали диалог с российскими банковскими структурами. В настоящее время мы ведём переговоры с сразу с несколькими крупнейшими банками, где в дружелюбной атмосфере нам рассказали о финансовых продуктах, которые банк предлагает специально для строительного сектора. Это ещё одна большая головная боль, которую необходимо решать, потому что строительство – это всегда проектное финансирование, банковские гарантии, залоги, поручительства и так далее. Без этого никуда. Сосредоточившись на этих трёх направлениях, мы сделаем большое и важное дело.

Мы много работаем с регионами, у Ассоциации есть прекрасный опыт. Например, мы сотрудничаем с регионами Енисейской Сибири – они были одними из первых, кто открыл собственное представительство в Стамбуле и, что важно, одними из первых в новых экономических условиях открыли представительство именно в Турции, активно привлекая инвесторов на свою территорию. Сейчас мы надеемся, что аналогичная история сложится и с Дальним Востоком, и с другими регионами.

*– Насколько этот опыт, во-первых, результативен, и насколько важно присутствие региона непосредственно на турецкой земле? И, во-вторых, это вопрос, который нам часто задают регионы: что*

*сегодня стоит экспортировать в Турцию, в чём есть большие перспективы?*

– Результативен он или нет – судить, наверное, не нам. Это оценка, которую в первую очередь должен дать сам регион. Со своей стороны, мы всегда стараемся сделать всё возможное, чтобы наше сотрудничество с регионами было максимально продуктивным. Я убеждён, что для извлечения максимума из взаимодействия с Турцией у региона обязательно должно быть там свое представительство. Опыт Татарстана и Башкирии наглядно показывает, что даже небольшое, но постоянное присутствие всегда даёт положительный эффект. Потому что вы создаёте свою витрину, куда потенциальные партнёры могут прийти, посмотреть, изучить предложения. Ведь когда мы проводили первые встречи и рассказывали о регионах Енисейской Сибири, многие турецкие коллеги даже не слышали их названий.

Для отдалённых регионов, не всегда известных турецким бизнесменам, действительно необходимы пояснения: чем они интересны, каковы их особенности и какие ресурсы можно использовать в бизнесе. Что касается оценки эффективности, то её, мне кажется, можно провести. Понятно, что инвестор не приходит на территорию за день, за два, за год или даже за два. Однако уже заключённые соглашения о намерениях внушают оптимизм – они показывают, что в новой экономической реальности, несмотря на все вызовы, турецкие инвесторы продолжают приходить в регионы России. Это и горнодобывающая промышленность, и лесобработка, и деревообработка.

Есть, например, компания, которая намерена построить гостиничный комплекс. Таким образом, нам уже удалось привлечь как минимум трёх инвесторов. Мы не можем знать наверняка, насколько успешно будут реализованы их проекты на территориях этих регионов, но я уверен: если наше взаимодействие с регионами продолжится, мы обязательно поспособствуем тому, чтобы довести эту историю до успешного финала. Однако здесь важно понимать,

что не всё зависит только от нас. Многое зависит и от самого региона, и от инвестора, от их взаимной заинтересованности и совместной работы. Это большой, очень трудоёмкий, ежедневный и систематический труд. Без этого не работает ни одна история по привлечению инвестора – не только турецкого, но турецкого особенно.

*– У Вас есть бизнес-статус, Вы партнёр NSP. Но при этом Вы много лет, больше десяти, занимаетесь Турцией. Кем Вы являетесь в этом процессе? Народным дипломатом, экономическим дипломатом? Кем Вы сами себя считаете в диалоге между Россией и Турцией?*

– Знаете, я никогда не давал себе таких определений, вроде «посол доброй воли» или что-то подобное. Мне это всегда просто нравилось. Возможно, это часть моей жизненной миссии – способствовать экономическому сближению наших двух стран: тому, чтобы турецкие инвестиции приходили в Россию, а российский бизнес осваивал турецкие просторы.



# **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ: ДИАЛОГ РЕГИОНОВ, БИЗНЕСА И ВЛАСТИ**

В современном мире, где темпы технологического развития определяют глобальную конкурентоспособность, ключевым активом любой страны становится эффективная экосистема, объединяющая государство, бизнес и научное сообщество. Как выстроить эту сложную, но жизненно важную связку? Какие механизмы позволяют трансформировать фундаментальные исследования в успешные рыночные продукты и обеспечивать реальный технологический прорыв?

Ответы на эти вопросы во многом определяют траекторию развития не только отдельных компаний, но и целых государств. Особую актуальность они приобретают в контексте формирования новых международных партнёрств и поиска путей выхода на рынки дружественных стран.

Чтобы понять, как эти процессы организованы в России, мы поговорили с директором Ассоциации инновационных регионов России (АИРР) Александром Александровичем Смекалиным. Эта организация на региональном уровне является ведущим проводником национальной технологической политики, своеобразным «интегратором» и «переводчиком» между интересами науки, бизнеса и власти. Под её эгидой объединены 20 ведущих инновационных субъектов РФ, которые создали до 50% всей инновационной продукции страны к ноябрю 2025 года. Именно здесь, на стыке компетенций, рождаются конкретные решения, которые не только укрепляют технологический суверенитет России, но и формируют новые точки роста для международной кооперации.

– *Расскажите, пожалуйста, на чём сегодня сфокусирована Ассоциация инновационных регионов России?*

– Наша Ассоциация объединяет регионы, которые определили для себя стратегическим приоритетом развитие новых технологий, разработок и инновационных решений. Сегодня каждый третий рубль инновационной продукции в стране создаётся именно в этих регионах. Фактически на них приходится почти половина всего инновационного производства России.

Обмениваясь опытом, на основании лучших практики регионы развивают инновационную инфраструктуру, вырабатывают новые меры поддержки. Сегодня почти 40% технопарков и более трети кампусов мирового уровня располагаются в регионах – участниках Ассоциации. Таким образом, курс на технологический суверенитет, о котором говорит Президент Российской Федерации Владимир Путин, реализуется командами губернаторов, входящих в наше объединение.

– *Вечный вопрос: как объединить науку и бизнес, чтобы получить синергию, рождающую новые инновации и изобретения? В чём, на Ваш взгляд, секрет успеха?*

– Первое – это общая цель и планирование. Второе – взаимная заинтересованность. Здесь ключевую роль играют государственное участие и заинтересованность на всех уровнях, как на региональном, так и на федеральном. Высокий уровень конкуренции должен двигать науку вперёд.

Компания, которая хочет развиваться и сохранять, а тем более завоёвывать свою долю рынка, обязана внедрять новое, улучшать продукт, диверсифицироваться. Как говорится, можно подвести лошадь к водопою, но нельзя заставить её пить. До тех пор, пока компании не поймут, что им это нужно, пока они не станут заказчиками в R&D-секторе, а это разработчики, университеты и НИИ, будет сложно.

Поэтому задача государства – замотивировать компании, помочь преодолеть «долины смерти» на пути разработки и внедрения инноваций, поддержать в том числе с точки зрения гарантированного спроса. Умение найти этот баланс, правильно сформировать комплекс мер поддержки – это очень непросто. Каждый проект уникален и требует своего подхода.

*– Если мы посмотрим на успешные инновационные проекты в регионах, зачастую это проекты государственно-частного партнёрства. Насколько важна для частных инициатив поддержка государства и в чём она должна заключаться?*

– Сегодня существует очень большой и разнообразный спектр мер господдержки и инфраструктуры: от грантов стартапам и поддержки научных коллективов до центров компетенций, технопарков и центров коллективного пользования.

Но ключевой момент, краеугольный камень для любого инноватора, – это востребованность его разработки, его продукции. И здесь роль государства чрезвычайно велика. Каждая новая продукция, чтобы выйти на рынок, должна пройти процессы сертификации, стандартизации, попасть в перечни технических условий. Этот барьер компании часто не могут преодолеть самостоятельно.

На мой взгляд, ключевая задача власти в достраивании цепочки поддержки инноватора – это сопровождение продукта до его внедрения. И, безусловно, по возможности – обеспечение гарантированного спроса. Этому, кстати, уделён отдельный блок в новом законе о технологической политике, это очень перспективное и важное направление.

*– В чём Ваша основная миссия? Как Вы её видите?*

– Наша деятельность многогранна, но первостепенная задача – это помощь и продвижение инициатив регионов на федеральном уровне. Мы формируем общую, консолидированную

позицию от регионов по мерам государственной поддержки, как существующим, так и тем, которые только предстоит принять. Затем мы доносим эту позицию до федеральных органов власти. Это инициирует межотраслевые меры поддержки и позволяет вносить важные корректировки в существующую политику.

Кроме того, мы создали очень эффективную площадку совместно с нашими партнёрами из «Деловой России». Раньше взаимодействие было, условно, «стерео»: регион–бизнес, бизнес–федералы. Не хватало третьего звена. Сейчас нам удалось выстроить полноценную 3D-систему, где активно взаимодействуем мы как ассоциация регионов, бизнес на площадке «Деловой России» и федеральные органы государственной власти. Эту инициативу активно поддерживает заместитель руководителя администрации Президента Максим Станиславович Орешкин. Формат доказал свою эффективность в выработке конкретных предложений и согласовании позиций на всех уровнях.

*– Можете привести примеры каких-то интересных предложений, которые там рождаются?*

– Конечно. Одно из направлений, которое мы совместно обсуждали, – это усиление кампусов мирового уровня за счёт мер государственной поддержки. Благодаря нашей площадке Министерство образования и науки РФ приняло решение распространить на эти площадки статус ИНТЦ (инновационного научно-технологического центра). Этот статус даёт возможность предоставлять меры господдержки R&D-центрам компаний.

Таким образом, мы решаем стратегическую задачу: приближаем бизнес к науке, к студенчеству и к университетам. И не только физически, но и административно, предоставляя льготы и поддержку. Ещё один важный блок нашей работы – это беспилотные авиационные системы. Бизнес обратил наше внимание на определённые сложности в экспериментально-правовых режимах,



которые требуют донастройки. Наша роль – обеспечить стыковку интересов, обеспечить диалог государства, разработчиков и сферы производства.

– Я знаю, что АИРР регулярно анализирует ситуацию на рынке STEM-специалистов. Какие факторы сегодня определяют привлекательность регионов для учёных и высокотехнологичных кадров? Что действительно влияет на решение специалиста приехать или остаться и какие практики регионов вы видите наиболее успешными?

– Действительно, вот уже на протяжении нескольких лет совместно с HeadHunter мы ведём ежеквартальную аналитическую работу и выпускаем дайджест по так называемым STEM-профессиям: инженерным, высокотехнологичным, научным. Должен сказать, вопрос кадров становится краеугольным.

Но мы не просто считаем вакансии. Мы анализируем факторы, которые влияют на приток и отток специалистов. Мы привыкли

конкурировать за кадры зарплатой, но для научных кадров это не всегда главное. Хотя, безусловно, тоже очень важно. Не менее критичны социальное окружение, развитая инфраструктура территории, возможность реализации не только для самого специалиста, но и для членов его семьи.

Для человека важно, чем будут заниматься его дети, где они будут учиться, смогут ли они получить качественное дополнительное образование. Супруг или супруга тоже должны найти своё применение. Это тоже становится предметом заботы государства, если мы хотим, чтобы специалист оставался в регионе. Конечно, вопрос доступности жилья тоже крайне важен.

И, наконец, возможность профессиональной реализации. Должны быть проекты и площадки, отвечающие уровню амбиций молодого учёного, – будь то университет, крупное предприятие или научно-исследовательский институт.

В нашем исследовании для каждого региона мы формируем такую «паутинку» факторов, которая наглядно показывает, что в регионе уже хорошо, а чему нужно уделить внимание, чтобы повысить привлекательность для учёных. Часто речь идёт не только о том, чтобы привлечь, но и о том, чтобы удержать молодые таланты. Мы активно рассказываем о лучших практиках регионов, ведь одна из наших задач – это коммуникация между ними, чтобы не изобретать велосипед, а перенимать уже проверенные рецепты.

– *А конкуренции между регионами нет в инновациях?*

– Конкуренция – это нормально. Безусловно, она есть и будет, всегда будет. Но это не значит, что для регионов это какой-то отрицательный фактор. Напротив, становясь сильнее, изучая друг друга и конкурируя, мы создаём общий фон, который позволяет удержать наших учёных именно на площадках регионов, избежав их чрезмерной концентрации в нескольких точках.

Региональная составляющая на самом деле очень важна. Очень много потенциальных проектов, включая проекты уровня «мегасайенс», реализуются на территории регионов, и они требуют квалифицированных кадров. Если мы сейчас не решим эти вопросы, к сожалению, эти проекты и те огромные затраты, которые государство несёт, не будут так эффективны, как от них ожидают.

*– Оценки регионов АИРР в рейтинге научно-технологического развития в среднем на 19% выше, чем у других субъектов. Планируется ли увеличить эти показатели и является ли это мотивацией для регионов входить в ассоциацию?*

– Вы знаете, любые оценки и сравнения – это, наверное, хорошо. Нужно видеть, где ты находишься, как соотносишься с другими, с конкурентами. Но это не самоцель. Любой рейтинг – это оценка усилий, которые были предприняты, и показатель того, что нужно ещё доработать, какие есть точки роста.

Именно поэтому у нас есть свой аналитический продукт – «инновационная шкала», в которой мы постарались разложить все составляющие: начиная от кадров, мер господдержки, внедрения инноваций и инфраструктуры и заканчивая социальным эффектом. Мы умышленно не рейтингуем регионы, а пытаемся каждому показать весь его спектр возможностей. Потому что регионы разные, у них различный потенциал и разная направленность. В сфере инноваций и технологий для нашей страны это особенно ярко видно.

*– Не было ли мысли создать не рейтинг, а, например, карту инновационных регионов России, и за каждым регионом закрепить его ключевое конкурентное преимущество? Эта роль могла бы быть полезна и в межрегиональном взаимодействии.*

– Карту нарисовать можно – это не главное. Главное – не принять каких-то неправильных решений, ограничивая возможности регионов.

К сожалению, был момент, когда пытались создать систему распределения производственных сил: сказать региону «ты делаешь вот это, а ты – вот это, иначе не получишь того-то». Это, к сожалению, не закончилось ничем эффективным. Мы делаем подобную работу, но не для того, чтобы диктовать, а чтобы продемонстрировать сильные и слабые стороны территории. И уже дать возможность руководителям регионов, а возможно, и специалистам из федерального центра, принимать взвешенные решения о мерах государственной поддержки. Мы как аналитический центр сопровождаем деятельность властей на уровне регионов, поддерживаем их, потому что окончательное решение за ними, и, кроме них, этого сделать никто не сможет.

*– А какое внимание в этой аналитической работе, в формировании дорожных карт и рекомендаций, Вы уделяете международному сотрудничеству? Как помогаете российским инновациям выходить на рынки дружественных стран?*

– Это, безусловно, очень серьёзный вопрос и одно из направлений нашей деятельности. Мы ведём аналитическую работу по отслеживанию мировых тенденций: как движутся наши партнёры и другие страны в целом, какие решения и меры поддержки они принимают.

Но это теория. Что касается практики – ежегодно мы организуем выезды для изучения и обмена опытом. В прошлом году большая делегация выезжала в Шэньчжэнь, чтобы изучить опыт одного из самых быстроразвивающихся инновационных центров Китая. В марте этого года состоялся крупный деловой визит представителей АИРР в Хайдарабад и Дели (Республика Индия). Программа включала посещение научно-технологического кластера «HiTec City», встречу с государственными структурами штата Телингана, а также участие в выставке EmbeddedTech India Expo 2025 и конференции Smart Cities India. Совместно с правительством Москвы провели круглый стол по российско-

индийскому межрегиональному сотрудничеству. Это был не просто обмен опытом, но и погружение в особенности индийской деловой культуры – важная составляющая формирования устойчивых партнёрств.

В апреле мы провели в Ташкенте деловую сессию в рамках выставки «ИННОПРОМ. Центральная Азия» – «Промышленный бизнес-альянс регионов России и Узбекистана». Речь шла о практической кооперации в таких отраслях, как нефтехимия, IT, новые материалы и биотехнологии. Формат показал высокую заинтересованность как российских, так и узбекских компаний в выстраивании долгосрочных проектов. Тему партнёрства с ближайшими соседями мы продолжили в рамках выставки «ИННОПРОМ. Беларусь», где обсуждали расширение промышленной кооперации и экспортных возможностей регионов АИРР.

А в ноябре наша делегация работала в Китае. В рамках визита мы участвовали в крупнейшей международной выставке China International Import Expo (CIIE-2025), провели переговоры с Шанхайской ассоциацией международного сотрудничества МСП и с представителями G60 Science and Technology Innovation Corridor – стратегической зоны инновационного развития, объединяющей девять городов дельты Янцзы. По итогам программы заключили ряд партнёрских соглашений.

Все эти поездки – не про формальный обмен визитами. Мы живём в мире, где скорость развития технологий требует живого общения, глубокого понимания культурных особенностей и доверия. Именно такие форматы позволяют регионам АИРР находить партнёров, формировать совместные проекты, выходить на зарубежные рынки и интегрироваться в глобальную инновационную экономику.



## **«...ЖИЗНЬ СО СМЫСЛОМ»**

А знаете ли вы, что означает фраза «Hidup yang penuh makna» и на каком языке она написана? Если знаете, возможно, вы уже бывали на Бали или на каком-то другом из «тысячи островов» Индонезии и занимались там не только пляжными развлечениями. Остальным сообщаем, что эта фраза на индонезийском языке означает «жизнь со смыслом» или «жизнь, полная смыслов». О том, какими смыслами наполнил свою жизнь и жизнь созданного им в Калужской области этнографического парка «Этномир» Руслан Фаталиевич Байрамов – в нашем интервью.

## **«ЭТНОМИР», КАК ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ, ВСЕГДА БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ И РАЗВИВАТЬСЯ»**

– *Руслан Фаталиевич, в последнее время внутренний туризм в России развивается довольно активно. А насколько, на Ваш взгляд, перспективна в этом плане Калужская область?*

– У Калужской области перспективы и раньше были довольно большими, а теперь они только увеличились. Мы пришли в этот регион почти 20 лет назад и сейчас видим, какое огромное количество новых и не только туристических проектов здесь осуществляется. Темпы прироста, по-моему, даже лучше, чем по стране в целом. Калуга растёт.

– *А на каком этапе сейчас Ваш проект «Этномир»? Что уже реализовано и что ещё планируется создать в ближайшей перспективе?*

– Ответу так: если инфраструктуру мы построили лишь процентов на 20, то суть выразили уже процентов на 80. Наши главные



достопримечательности – это Улица Мира, Музей русской печи, галерея «Великие учителя человечества». Все они уже много лет продолжают нести посетителям не только эстетическое наслаждение, радость, но и новые знания. Что касается наших последних достижений, мы продолжаем строить рядом с «Этномиром» посёлок, в котором люди уже покупают недвижимость и для бизнеса, и для жилья.

В ближайшее, как я надеюсь, время построим купол, и у нас появится свой небольшой планетарий. В планах также апгрейд, реновация Улицы Мира: её новый вид будет соответствовать самым современным идеям.

Кроме того, на территории «Этномира» открыто производство – фабрика-кухня. Это партнёрский проект, в результате которого будет организована поставка готовой еды в московские сети.

В принципе, у нас постоянно что-то меняется: совсем скоро начнёт работать клиника реабилитации и детокса. Называться она будет «Океан смыслов». Сейчас этот наш новый проект – на стадии оформления лицензии.

*– То есть «Этномир» – это не только отдых, это ещё и оздоровление, это ещё и бизнес...*

*– Да, это очень разноплановый проект.*

*– В русском языке слово «мир» имеет как минимум два значения: мир как всё то, что нас окружает, как Вселенная, и мир как отсутствие войны. К какому из них больше относится Ваша Улица Мира?*

– Хороший вопрос. На нашей Улице Мира есть Площадь Дружбы, на которой мы и строим планетарий. В нём мы собираемся показывать нашим гостям Вселенную. В целом весь «Этномир» пронизан различными смыслами. И это не только те, о которых вы спросили. Это ещё и мир духовный, и внутренний мир человека. Наша галерея «Великие учителя человечества», например, –

она ведь и про мир внутренний, и про Вселенную одновременно. Наша цель – показать тех людей, которые повлияли на развитие всей человеческой цивилизации, а не только своего народа.

– *Как Вы считаете, этнографический парк уже состоялся как единый организм или остаются ещё какие-то организационные сложности? Скажем, с арендаторами.*

– «Этномир» задуман так: сначала парк, затем гостиничный комплекс, потом городок. С увеличением роста и наполнением смыслами каждого проекта, будь то парк или недвижимость, всегда будет появляться что-то новое. И всегда он организационно будет подстраиваться под новых партнёров, новых друзей и своих жителей.

Ядро создано уже давно, но при этом мы постоянно разрабатываем новые проекты, маленькие и большие, постоянно что-то дорабатываем, переделываем. «Этномир», как живой организм, всегда будет меняться и развиваться.



«ДЛЯ МЕНЯ “ЭТНОМИР” – ЭТО СТРЕМЛЕНИЕ ПРИВНЕСТИ ЛУЧШИЕ ДОСТИЖЕНИЯ НАШЕЙ СТРАНЫ И МИРА В ОДНУ ТОЧКУ – НА БЛАГОСЛОВЕННУЮ КАЛУЖСКУЮ ЗЕМЛЮ».

---

*– Как чаще это происходит: находятся люди, которые воплощают, развивают Ваши идеи или же, оценив Вашу концепцию, предлагают что-то своё?*

– В основном все идеи – наши. Но в последние годы, когда общая концепция, скажем так, утряслась, приходят к нам люди, которые стараются заполнить те направления, которые в парке не представлены, но при этом они вполне соответствуют, что называется, синхронны тем идеям, тем смыслам, которые несёт «Этномир».

Мы рады всем партнёрам, мы рады двигаться дальше.

*– Насколько посещение «Этномира» стало популярным у людей, путешествующих по Центральной России? Наблюдается ли рост туристов, тем более сейчас, когда за границу выехать всё-таки сложно, а «кусочки мира», как оказывается, вполне можно увидеть на полпути между Москвой и Калугой?*

– Ковид и другие события последнего времени, конечно же, очень многое изменили не только в наших планах. Но при этом появилось довольно много туристических объектов по всей стране. Мы изначально были, если можно так выразиться, «заточены» под школьные группы. Кроме того, главной компетенцией и уникальным предложением «Этномира» раньше были фестивали и праздники. Сейчас, к сожалению, мы не можем их проводить, поэтому остаются только мероприятия более спокойные – образовательные, экологические. Взрывного роста, как это было раньше, нет. Мы ждём, что всё-таки наступят более спокойные времена,

и тогда «Этномир» снова заработает на полную мощность. Но и сейчас точки роста сохраняются. Во многом благодаря строительной инфраструктуре. Держимся стабильно.

К нам приезжают семьями, в том числе те, кто бывал в «Этномире» 15–20 лет назад, ещё будучи школьниками. Те, кого привозили сюда когда-то их родители, теперь привозят уже собственных детей. Они видят новый «Этномир», открывают его заново.

– *Возможностей для размещения, для того чтобы остаться переночевать, стало больше?*

– Конечно! В последние годы у нас вместе с партнёрами – уже под тысячу мест для размещения. Есть номера, появились дома. Этот инвестиционный проект существует давно, и мы продолжаем его развивать.



– Как говорилось в мультфильме, «ну, вот, поспали, теперь можно и поесть». Какие пункты питания можно найти на территории парка? Предлагаются ли национальные кухни? И как дальше будет развиваться это направление?

– Безусловно! Всё это предусматривалось ещё в изначальной концепции «Этномира». У нас очень хорошая индийская кухня – называется «Индийская душа», есть чайхана, есть итальянская, мексиканская, грузинская, русская кухня. В целом представлено порядка 15–17 концепций. Как маленьких кафе, так и ресторанов. В ближайшее время мы откроем большую трапезную, о которой давно думали, но помешал ковид.

– Богатый выбор! Чувствую, приезжать к вам нужно как минимум на 15 дней...

– Обычно люди стараются завтракать в одном месте, обедать в другом, а ужинать в третьем. К тому же, например, чайхана – это не одна страна. Многие народы имеют схожие кухни.

Недавно был построен ресторан «Тайга», в современном эко-стиле. Он расположен у воды, у леса, и оформлен с элементами, соответствующими его названию. Он очень нравится нашим посетителям.

– Вроде бы Сибирь, но не холодно и нет такого количества комаров. Так?

– Да, вы абсолютно правы (смеётся).

## **ОТ КАЛУГИ ДО САМЫХ ДО ОКРАИН**

– Как осуществляется работа по созданию новых этнографических дворов? Кто занимается их проектированием, строительством? Как определяется тематика?

– Это было заложено ещё в самом начале, на заре «Этномира». В 2004-м родилась идея, а в 2007–2008 годах всё пришло

в движение. Генплан делался позже, и тогда же фактически были определены все тематики.

Сейчас мы развиваем в основном Россию и Восток – так сложилось. Несколько лет назад был торжественно открыт Дом Мьянмы – культурный центр этой страны, мероприятие проходило на уровне первых лиц. Два года назад был заложен Дом Индонезии, сейчас ищем партнёров. Хотим вернуться к идее построить первый павильон Дома достижений Китая, так мы его называем. Есть инициатива общественной организации последователей Шри Чинмоя, индийского духовного лидера. Сейчас мы обсуждаем возможность строительства в будущем такого центра. «Этномир» будет развиваться. Развиваться согласно запросу российских туристов и иностранных партнёров, которые захотят с нами сотрудничать и двигаться дальше. Мир большой, и мы понемногу будем строить каждый дом тех стран, которые откликнутся на наши предложения или сами проявят инициативу.

*– А как продвигается проект «Этномир» в туристической сфере? Вы занимаетесь поиском партнёров или они сами находят вас?*

– И то и другое. Офис продаж «Этномира» работает, ищет новых партнёров среди туркомпаний, мы ежегодно делаем выезды с туроператорами, агентами. Те, кто нас знает, обращаются, ищут варианты сотрудничества.

---

«НАШ ПРОЕКТ ДАВНО СТАЛ МЕЖДУНАРОДНЫМ. “ЭТНОМИР” СЕГОДНЯ – ЭТО ЦЕНТР МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО И МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА».

---

*– «Этномир» хоть и находится недалеко от столицы, тем более от Новой Москвы, но расположен он всё-таки в Калужской обла-*

*сти. Как Вы сами оцениваете этот проект: как региональный или как нечто большее?*

– Наш проект давно стал международным, прошёл точку невозврата. Мы называем себя «Этномир» как центр межрегионального и международного сотрудничества. К нам едут из других российских регионов. И не только туристы. Недавно приезжал губернатор Хабаровского края. Перенимать опыт Калужской области в целом и опыт «Этномира» в том числе.

Проектов у нас много. Фонд «Диалог культур – Единый мир», которому в этом году исполняется 20 лет и который является инициатором создания «Этномира», работает по всему миру. И «Этномир» работает не только в нашей стране, его идея транслируется в разные точки земного шара.

*– Однако располагается «Этномир» в Калужской области. Чувствуете ли вы поддержку региональной власти? Можно ли назвать Ваши отношения партнёрскими?*





– С первого дня. С тех пор, как мы только пришли в Калужскую область. И предыдущий, и действующий губернаторы, и правительство региона относятся к «Этномиру» очень позитивно. Мы совместно работаем по всем направлениям, где пересекаемся.

Мы очень рады и благодарны руководству Калужской области за то, что все эти годы они нас поддерживают. Как, впрочем, и мы их.

– Пользуется ли область Вашими услугами, например для организации каких-либо мероприятий, встреч?

– Конечно! Очень часто. У нас проводятся и федеральные мероприятия, за что, повторюсь, очень благодарен. Это и по логистике удобно: от аэропорта Внуково до нас расстояние в два раза меньше, чем до Калуги.

– Раз уж речь зашла о логистике... Есть туристы, которые путешествуют на своём транспорте, но далеко не все поступают именно так. Будет ли со временем для удобства туристов организован трансфер? И от Калуги, и от Москвы?

– Да, в большинстве своём люди приезжают к нам на своих машинах. И вообще, радиус выезда на выходные из Москвы, сейчас,

по-моему, вырос до 500–700 километров. Можно увидеть московские номера и в Санкт-Петербурге, и в Пскове, и в Казани.

Много лет назад, когда мы начинали, мы очень хотели подружиться с железной дорогой и сделать маршрут, чтобы из Балабана или из Наро-Фоминска люди к нам ехали. Но, как говорится, не сложилось. Сейчас мы снова подумываем о таких маршрутах. Если всё будет нормально, в 2026 году запустим. Но уже сейчас, например, когда школа Монтессори будет проводить у нас свой слёт, мы, договариваясь с транспортными компаниями, организуем совместные трансферы. Всё происходит организованно и на студенческих мероприятиях: автобус от РУДН или от МГИМО привозит и увозит своих ребят. За годы логистика хорошо отработана. Конечно, если бы железнодорожная станция находилась рядом, это было бы очень хорошо. Когда-нибудь, надеюсь, будет...

## **КОСМОС ОБЪЕДИНЯЕТ**

*– Теперь вопрос к Вам как к президенту Международного благотворительного общественного фонда «Диалог культур – Единый мир». Он основан в 2005 году, во времена значительно более спокойные. Труднее ли стало работать сейчас? Приходится ли менять планы, цели?*

– Действительно, осенью этого года фонду исполняется 20 лет. К сожалению, в последние годы мир идёт совсем даже не к спокойному диалогу. Но – работаем. На то наш фонд и создан, чтобы нести слово «мир» во всех его ипостасях.

В любом случае мир будет! После всех сложностей люди к миру возвращаются. И наша команда продолжает работать, а не просто вспоминать, как было хорошо где-то и когда-то. Интенсивность нашей работы не уменьшилась, у нас очень много дел, и в результате уже возникают новые связи. И мы продолжаем дарить нашим партнёрам бюсты Льва Толстого и Юрия Гагарина...

– Кстати, Калуга всё-таки считается одним из космических городов.

– Не одним – главным!

– Звёздный городок с Вами поспорил бы...

– Но идея родилась здесь! Циолковский жил в Калуге! И здесь работает прекрасный Музей космонавтики.

– Вы с ним сотрудничаете?

– Можно сказать, что мы едины! Игорь Станиславович Угольников проводит там фестиваль «Циолковский», у нас там своя номинация – «Гагарин», мы дарим её победителям статуэтку. А бюсты и памятники нашему первому в мире космонавту мы подарили и установили уже более чем в 70 странах мира. В поездках по этим странам в последние годы всегда участвует делегация из Калуги, из Музея космонавтики. На мероприятиях обязательно присутствуют послы России в этих странах. Так что мы работаем здесь и с Калужской областью, и с федеральными органами власти, и со страной в целом.

---

«ОБЩЕСТВО ДРУЖБЫ С ИНДОНЕЗИЕЙ СТАРАЕТСЯ ПРИВНЕСТИ СВОЙ ВКЛАД В РОССИЙСКО-ИНДОНЕЗИЙСКИЕ ОТНОШЕНИЯ НЕ ТОЛЬКО НА УРОВНЕ ГОСУДАРСТВА, НО И СО СТОРОНЫ БИЗНЕСА, НАРОДНОЙ ДИПЛОМАТИИ И ТУРИЗМА».

---

– Какие проекты фонд планирует реализовать в ближайшее время?

– Наша главная мечта – франшиза «Этномира» или партнёрства, которые мы продумали ещё в 2019 году. Мы хотели бы, чтобы «Этномир» развивался во всех странах мира. Поэтому есть идея: ре-

анимировать историю «Этномир глобал», так мы её называем, – проект «Этномир» для тех стран, с кем мы будем договариваться, с кем комфортно работать. Но говорить о каких-то конкретных цифрах в настоящее время неопределённости тяжело.

Недавно мы в Москве, в ТРЦ «Трамплин» открыли пространство, которое называется «Сингулярность». Я тоже изучаю космос, изучаю развитие технологий. Поэтому планов много, но мы стараемся и мы привыкли говорить в основном о том, что уже сделано.

– И ещё об одной сфере вашей деятельности. Вы возглавляете Общество дружбы с Индонезией. Какие задачи стоят перед Вами на этом направлении?

– Когда мы начали продвигать эту общественную инициативу, мало кто в неё верил, но за эти 2–3 года произошли большие



Презентация потенциала Калужской области в Джакарте в рамках визита губернатора Калужской области В.В. Шапши в Республику Индонезия



*Конференция «Индонезийский потенциал: Открытие возможностей» в Представительстве Омской области в Москве*

сдвиги. Прежде всего это вступление Индонезии в БРИКС, визит президента Индонезии на Санкт-Петербургский экономический форум. Вообще, интенсивность обменов на межгосударственном уровне выросла, наверное, в разы. Буквально недавно объявили, что до конца года будет подписано соглашение о свободной экономической торговле Индонезии с ЕАЭС. Это очень хороший знак.

Российскому бизнесу, думаю, ещё только предстоит понимать и осваивать Индонезию, но в этой стране уже зарегистрирована компания «Rusindo International Global», которая поставила своей целью содействие выходу российского бизнеса, как крупного, так и среднего, на индонезийский рынок.

Мы организовали несколько гуманитарных миссий, бизнес-миссий. В этом году тоже планируем. Хотим подарить университету в Джакарте бюст Льва Николаевича Толстого. Министр по делам культуры Индонезии господин Фадли Зон – выпускник этого вуза, он изучал в нём русскую литературу, ему близки ценности

и идеалы этого великого писателя. У нас с министром в прошлом году была встреча, на которой он также поддержал нашу инициативу. Мы подарили тогда панно «Королев–Циолковский–Гагарин», а ещё до этого – памятник Гагарину.

Наших соотечественников в Индонезии очень много, в первую очередь на Бали. С разной степенью интенсивности они занимаются там как диджитал-проектами, работая на удалёнке, так и недвижимостью. Новая власть Индонезии только наводит там сейчас порядок в документации – по земле, по недвижимости. Поэтому есть некоторые сложности у тех, кто что-то там делал, не до конца, скажем так, зная местное законодательство.

Но в целом россияне знают Индонезию. Не только Бали. У нашей организации есть офис в Джакарте, мы очень дружим с посольством, дружим с торговым представительством и как Общество дружбы стараемся привнести свой вклад в российско-индонезийские отношения не только на уровне государства, но и на уровне бизнеса, народной дипломатии и туризма.

---

«НАША ЗАДАЧА – ОКАЗЫВАТЬ РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ  
МАКСИМАЛЬНОЕ СОДЕЙСТВИЕ В ИНДОНЕЗИИ:  
РЕГИСТРАЦИЯ КОМПАНИИ, ПОЛУЧЕНИЕ ЛИЦЕНЗИЙ,  
ПРАВОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И ДР.»

---

*– Про туризм – понятно. А в чём ещё может быть заинтересован российский бизнес в этой стране? И что сам может предложить Индонезии?*

– Россия традиционно поставляет в эту страну зерно, удобрения, нефтянку. Давно, ещё со времён Советского Союза существует государственное партнёрство в сфере вооружений. Им очень

интересны наши технологические и IT-решения. Индонезия хороша, сильна ещё и тем, что в этой стране стимулируют развитие локальных производств мировых брендов.

Недавно мы встречались с заместителем директора группы компаний «ЭкоНива», они также изучают возможность сотрудничества, анонсированное президентом желание кормить детишек молоком свежим, хорошим, скажем так, не сухим. И «ЭкоНива» – это теперь не только калужская, это уже российская крупная компания, – заинтересована в том, чтобы, изучив рынок и получив разумные условия, заниматься в Индонезии производством и продажей молока.

Крупные компании сами принимают решения, у каждой свои задачи. Малый и средний бизнес тоже ищет. Современная форма удалённой работы часто позволяет это делать. Главное, что возможность присутствовать на месте, работать в Индонезии, где сегодня очень много китайских, американских, европейских компаний, теперь есть и у наших.

Индонезия, я считаю, сегодня только на старте своих будущих возможных экономических интеграций, роста взаимной торговли и проникновения бизнеса.

Недавно мы были соорганизаторами проходившего в Омской области мероприятия, на котором присутствовали господин посол Индонезии в Российской Федерации Хосе Таварес и посол РФ в Республике Индонезия Сергей Геннадьевич Толчёнов. Теперь готовим для этого региона гуманитарную миссию. Команда работает. Хорошая команда – выпускники МГИМО, молодые, активные, светлые.

И, конечно же, наша задача – стать одной из точек, где российский бизнес сможет получать ответы на вопросы что и как делать в Индонезии: регистрация компании, получение официальных лицензий, правовое сопровождение – с решением всех этих проблем мы будем помогать. Наш офис расположен в хорошем месте. Джакарта – крупный город, восточный город, и в нём всё

довольно интенсивно. Есть и высотки, и одноэтажки, и пробки... Но быть помощниками в чужой стране – это, на мой взгляд, очень здорово!

Мы работаем с теми, кого я называю патриархами: это Александр Вячеславович Попов и Михаил Вячеславович Курицын. Это люди, которые почти 50 лет своей жизни отдали российско-индонезийским отношениям. Они знают первых лиц страны, они и переводчиками работают, и по бизнес-вопросам консультируют. Мы обращаемся к их опыту, стараемся прислушиваться к их мнению. И по чуть-чуть нарабатывать собственные связи, собственный опыт в современных условиях. Стараемся делать так, чтобы этих связей было всё больше и больше. В этом отношении мы искренне благодарны посольству Индонезии в России, с которым тоже дружим.

*– А что Вы считаете самым большим достижением в работе Общества дружбы с Индонезией со дня его основания?*

– Думаю, что это, конечно, содействие в открытии офиса. Кроме того, в прошлом году в «Этномире» был проведён большой форум российских экспортёров, в котором участвовали около 400 представителей различных компаний. Присутствовали и государственные деятели, и бизнес. Посольство Индонезии также участвовало.

А когда будет построен и заработает на полную мощь Дом Индонезии в «Этномире», его я буду считать самым большим достижением.

## **ПРИВЫЧКА НИКОГДА НЕ ДОВОЛЬСТВОВАТЬСЯ УЖЕ СДЕЛАННЫМ**

*– И в заключение вопрос скорее философский... Как Вы с Вашим опытом ведения бизнеса считаете: стоит ли сегодня строить далекоидущие планы? С каким настроением Вы смотрите в будущее? Есть ли в нём хотя бы доля оптимизма?*

– Я всегда смотрю в будущее с оптимизмом. Далекоидущие планы? Конечно, их надо строить! Горизонт планирования у нас явно дальше той черты, за которой закончится моя физическая жизнь. Я говорю об этом с юмором, потому что надеюсь, что почти достиг внутренней гармонии. Во всяком случае я к ней близок. Когда-то Конфуций говорил о том, что стал жить более счастливо, лишь когда достиг спокойствия сердца. Говорил он это в 55 лет, а я сейчас в том возрасте, когда суетиться и не надо. Конечно же, когда оглядываешься назад, видишь, что сделано действительно много, но... Есть, наверное, некая, может быть, даже духовная привычка: никогда не довольствоваться уже сделанным.

Я время от времени меняю слоганы на своей визитке. Сейчас на ней на нескольких языках написана фраза «Жизнь со смыслом».

Жить со смыслом для меня – это прежде всего делать добрые дела. В меру собственного опыта, в меру накопленных «капиталов» – надеюсь, как нравственного, так и политического, и культурного, и того, что под этим словом подразумевается в бизнесе. Содействовать тому, что заложено у нас в идее и Общества дружбы, и нашего фонда «Диалог культур – Единый мир». Есть у нас и ещё один благотворительный фонд, он называется «София»: мы уже 28 лет помогаем старикам и детям в нашей стране.

Планов много, это и франшиза, это и «Этномиры» в разных странах, и, конечно же, продолжение выполнения нашей миссии здесь в России. Для меня «Этномир» – это стремление привнести лучшие достижения нашей страны и мира в одну точку на калужской земле – на земле благословенной, как выразил когда-то бывший наш губернатор Артамонов суть бренда Калуги. Эта земля действительно благословенная. Здесь много духовных символов, духовных смыслов. Это и Свято-Пафнутьев монастырь, и Оптиная Пустынь, и, конечно же, Циолковский. И много других историй, которые являются опорой Калужской области и всей страны в целом.

*Беседовал Алексей Сокольский*

Russian Business Guide, сентябрь 2025



## **ФОНД «СКОЛКОВО»: МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РЕЗИДЕНТОВ**

Фонд «Сколково» является оператором межгосударственной программы инновационного сотрудничества государств – участников СНГ до 2030 года. В рамках этого взаимодействия уже создаются совместные предприятия. О том, как сегодня решается задача продвижения проектов резидентов фонда на рынке дружественных стран, мы поговорили с Александром Анатольевичем Окуневым.

Александр Анатольевич Окунев является выпускником Казахского государственного университета им. Аль-Фараби и Российского университета дружбы народов, где получил степень магистра экономики.

В Фонде «Сколково» работает с октября 2010 года, в настоящее время занимает позицию директора Департамента по развитию взаимодействия со странами ближнего зарубежья и органами государственной власти.

За значительный вклад в развитие Фонда был удостоен ряда государственных и ведомственных наград, среди которых Почётная грамота Президента Российской Федерации и медаль «За дружбу и сотрудничество».

*– Александр Анатольевич, добрый день! Большое спасибо, что нашли время для беседы. Давайте начнём с главного: как фонд «Сколково» продвигает проекты своих резидентов на международной арене и выстраивает диалог с дружественными странами?*

– Добрый день! Хочу отметить, что мы наблюдаем очень большой интерес к сотрудничеству, причём не только в среде инновационного бизнеса. Широкое взаимодействие со странами СНГ сегодня проходит практически во всех сферах.

*– А если конкретнее? Какие механизмы помогают малым технологическим компаниям выйти на рынки стран СНГ?*

– Существует целый ряд инструментов, как в самом фонде, так и среди наших партнёров. Мы очень тесно взаимодействуем с Московским международным кластером и с институтами развития в других странах. Наша задача – предлагать интересные проекты: именно те, которые готовы не просто выйти на рынок, а создавать там новые компании. Мы ищем тех, кто имеет потенциал для развития в Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане, Азербайджане и в других странах. К таким компаниям сегодня проявляется

большой интерес, потому что малый и средний технологический бизнес крайне востребован.

– *Почему именно они?*

– В отличие от крупных корпораций, таким компаниям нужны партнёры их уровня. Это естественным образом ведёт к кооперации: в научно-технической сфере, между учёными, между стартапами. Причём, что важно, эти стартапы не только российские. Компании из Беларуси, Казахстана и из других стран ищут себе партнёров в схожей среде. Благодаря этому возникает интересный симбиоз.

– *То есть если резидент успешно реализовал кейс, например в Беларуси, эта модель может быть тиражирована в другой стране?*

– Безусловно. Мы видим, как компании из СНГ выходят на рынки друг друга и совместно производят новые продукты. И здесь ключевой момент: в каждой стране создаются новые рабочие места. Речь не просто о продаже готового продукта, а о создании полноценной экосистемы. Мы поддерживаем именно те компании, которые готовы создавать такую среду для сотрудничества.

Если компания реализовала свой проект в России, у неё уже есть готовый продукт и желание масштабировать его в другие страны, мы, безусловно, с ней работаем. Для этого у нас существует специальная программа – Global Camp. В неё входят компании – участники проекта «Сколково», которые заявили о готовности выходить на международные рынки. На сегодня таких компаний более двухсот. Это устоявшиеся предприятия с готовым продуктом, вызывающим интерес в самых разных отраслях экономики.

Это и медицина, и, конечно же, IT, и сельское хозяйство, и энергоэффективность, и многие другие направления.

– *Что, на Ваш взгляд как эксперта, помогло бы ускорить создание совместных инновационных производств в России и в странах СНГ?*

– Здесь, наверное, самое главное – это набраться компаниям смелости. Надо смело делать свою работу, искать партнёров и не бояться выходить на новые рынки. Возможности для этого есть.

– *Как проводятся мониторинг и отбор? Существует ли реестр, который помогает понять, какой продукт может быть успешен в той или иной стране, а у какого перспектив практически нет?*

– Вы верно отметили, что многие компании проявляют активность. Мяг, можно сказать, на нашей стороне, и мы всегда готовы к диалогу. Если говорить о критериях, все компании, которые участвуют в наших мероприятиях, в целом соответствуют стандартам для выхода на международные рынки.

Однако строгих универсальных критериев нет. Мы стараемся работать с каждой компанией индивидуально, потому что каждый случай и каждый продукт зачастую уникален. Создавать шаблоны: «вы подходите, а вы нет» – было бы не совсем правильно. Это похоже на экспертизу для получения статуса резидента «Сколково»: она проходит по двум направлениям – научно-инновационная составляющая и коммерческая. Если продукт высокоинновационен, но не востребован рынком в обозримой перспективе, это другая история. А когда продукт обладает хорошим коммерческим потенциалом и при этом наполнен передовыми технологическими решениями, такие проекты успешны.

Основной критерий, который интересует все страны, – это наличие готового продукта. Безусловно, есть взаимодействие и по совместным разработкам, но в целом ключевые факторы – готовность к масштабированию и производственные возможности. Бывает, что, например, Казахстану требуется тысяча приборов, а компания может произвести только двадцать. В таком случае мы вместе ждём, когда компания выйдет на необходимый уровень.

Здесь стоит отметить ещё одну интересную тенденцию. Малые технологические компании всё чаще начинают объединяться,

предлагая комплексный продукт. Среди них появляется интегратор, которому для реализации проектов не хватает мощностей, оборудования или кадров. И такие компании с удовольствием находят партнёров не только в России, но и в странах СНГ.

*– Критерии понятны. А кто информирует фонд о конкретных запросах со стороны стран СНГ? Например, о необходимости в медицинском оборудовании или системах видеонаблюдения? Как формируется эта база запросов и могут ли с ней ознакомиться компании, желающие работать на этих рынках?*

– Безусловно, компании могут ознакомиться с этими технологическими запросами. Их нам направляют наши партнёры, в первую очередь институты развития стран-участниц. Например, в Казахстане это «Казахстан Инновация», фонд науки. В Беларуси – Минский городской технопарк и другие элементы инновационной экосистемы. В Кыргызстане – «Кыргызпатент» и фонд интеллектуальной собственности при нём.

В Узбекистане эту роль берёт на себя особая экономическая зона «Навои», которая становится хабом для мониторинга запросов и поиска решений. Мы постоянно получаем такие запросы. Один из последних примеров – запросы, сформулированные Академией наук при президенте Республики Казахстан. Они охватывают практически все отрасли экономики: от медицины и сельского хозяйства до космоса, энергоэффективности и нефтегазового сектора.

*– Как выстраивается взаимодействие именно в образовательной плоскости? Трансфер технологий, внедрение новых решений требует и обмена знаниями, и создания специальных площадок, возможно, совместно со «Сколково». У «Сколково», насколько мы знаем, тоже действуют многочисленные соглашения со странами СНГ.*

– Безусловно, в соглашениях заложен целый ряд механизмов. В первую очередь это работа с нашими партнёрами – института-

ми развития. Иногда это государственные органы власти, которые отвечают за формирование инновационной и научно-технической политики в своих странах.

Если говорить об образовании, – да. Сейчас в Фонде «Сколково» реализуется ряд очень интересных инициатив. Это и подготовка инженерных кадров, и восполнение дефицита специалистов в IT-сфере. Но здесь мы должны вернуться к Межгосударственной программе инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2030 года. Название длинное, но сама программа очень ёмкая и понятная.

*– Почему потребовалось, помимо соглашений, сформировать такую программу?*

– Программа была сформирована ранее. Первая версия была запущена ещё в 2011 году и закончилась в 2020-м. А в ноябре 2020 года решением Совета глав правительств она была принята... Нельзя сказать, что это совершенно новая программа. Это, по сути...

*– Доработанная старая?*

– Именно так. Это переработанная программа, которая сегодня активно развивается, с новыми задачами, с новым целеполаганием. Поэтому нельзя сказать, что соглашения недостаточно и нужна программа. Скорее, это два параллельных направления: у фонда «Сколково» есть взаимодействие со странами как на двусторонней основе, так и в рамках межгосударственной программы СНГ на многосторонней основе.

Возвращаясь к вашему вопросу по образованию. В рамках программы сегодня формируются центры трансфера знаний, которые между собой не конкурируют. В них могут участвовать любые игроки из разных стран.

Например, если взять Казахстан, это Академия логистики и транспорта в Алма-Аты, это Казахская головная архитектурно-строительная академия, тоже в Алма-Аты. В России – Ленинград-

ский электротехнический университет и целый ряд других организаций, которые проводят курсы. И что интересно, коллеги сами ушли от слов «ментор» или «коуч», они называют их мастерскими и готовят специалистов, которые нужны именно для реального сектора экономики, но в научно-технологическом аспекте. То есть инженеры, IT-специалисты получают обратную связь от тех, кто уже достиг определённого уровня, имеет готовые решения и уникальные навыки.

*– В рамках межгосударственной программы по инновационному сотрудничеству фонд «Сколково» активно взаимодействует с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации. В чём помогает система ТПП и как она мотивирует регионы принимать участие в этом процессе?*

– Если коротко, взаимодействие очень активное. Хочу воспользоваться случаем и поблагодарить Торгово-промышленную палату, потому что она уделяет огромное внимание развитию научно-технологического бизнеса.

Чтобы не ходить далеко за примерами: буквально 16 апреля у нас состоялось одно из регулярных мероприятий. На них представляются компании – участники «Сколково» или межгоспрограммы СНГ. Мы также планируем подключить к этой работе и показывать решения из Белоруссии и Казахстана. Это демонстрация технологических решений для торгово-промышленных палат. Мероприятия, как правило, проходят онлайн.

Например, недавно были две компании. Одна занимается очисткой сточных вод от сложных промышленных стоков. Вторая – очень интересная компания: она производит котельные, работающие на сжигании промышленных отходов. Это уже готовая компания, вышедшая на рынок, – у них установлено более 400 таких котельных. Самое главное, что компания имеет все необходимые экологические экспертизы на виды продуктов, которые разрешено использовать в качестве топлива.

Вот такие мероприятия проходят регулярно. Затем региональные торгово-промышленные палаты предлагают эти решения местному бизнесу. Так и начинается взаимодействие между инновационными компаниями, ТПП и региональным бизнесом.

*– Те разработки, которые вы обозначили, очень хорошо ложатся в плоскость корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Как по этой линии строится инновационный диалог между Россией и дружественными странами?*

– Вы правы, это направление действительно важно и его нужно развивать. На сегодняшний день основное взаимодействие всё же сосредоточено в сфере промышленных технологий и сельского хозяйства. С социально направленными проектами мы пока работаем не столь активно, но готовы их рассматривать. Если у наших коллег и партнёров есть такое желание, мы с радостью присоединимся к этой работе и попробуем интегрировать их в то сообщество, которое уже сложилось. Это происходит как в рамках двусторонних отношений фонда «Сколково» со странами СНГ и другими дружественными государствами, так и в рамках Международной государственной программы инновационного сотрудничества.

*– Не так давно был внедрён институт IT-атташе. Как вы видите его основную миссию и как фонд «Сколково» взаимодействует с этими структурами?*

– Мы очень активно взаимодействуем с цифровыми атташе и с торгпредствами в целом. Их миссия, на мой взгляд, очевидна: это предложение лучших практик и решений, которые есть в Российской Федерации, для государств – участников СНГ и других стран. Мы чувствуем огромную поддержку и помощь с их стороны. Более того, я бы хотел выделить некоторых коллег, с которыми мы работаем особенно тесно. Это, например, представительство в Ташкенте и торговый атташе Вячеслав Лузгин, который, кажется, знает весь рынок IT-решений.

Конечно, мы работаем со всеми странами, и кого-то одного выделять не совсем правильно. Почему я отметил Ташкент? Видимо, так сложилось, что коллеги в Узбекистане тоже видят в нашем торговом атташе своего рода мост и информационный ресурс, где можно получить данные о том, что уже создано и что создаётся. И самое главное – все цифровые атташе очень чётко понимают не только сегодняшние задачи IT-сектора, но и смотрят вперёд. Они уже сейчас объясняют нашим партнёрам, что решения, разрабатываемые сегодня, будут крайне востребованы в течение 3–5 лет.

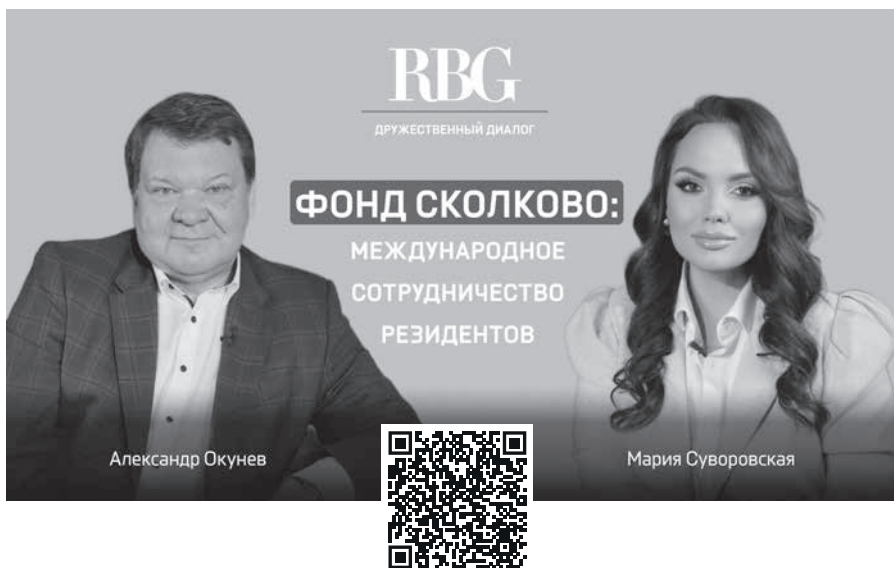
– *Продолжая тему Ташкента: в ближайшее время там состоится «ИННОПРОМ», который соберёт представителей разных отраслей. Какие вопросы вынесены в повестку с вашей стороны?*

– На форуме будут широко представлены российские научно-технологические компании: и крупный, и средний, и малый бизнес. Хочется поблагодарить узбекскую сторону за такое внимание к технологическим решениям. Насколько я знаю, очень активны и представители московского инновационного кластера.

Если говорить конкретно о моей деятельности, она больше сосредоточена в рамках межгоспрограммы. В Ташкенте пройдёт экономический форум СНГ и очередное заседание Межгосударственного совета в сфере науки, технологий и инноваций, куда соберутся все руководители ведомств, отвечающие за инновационное развитие в своих странах. Это важный инструмент координации в исполнительном комитете СНГ. Этот Совет не просто координирует, он ставит задачи на перспективу и, что ключевое, рассматривает конкретные проекты. Вначале вы спрашивали о критериях – вот как раз там они и применяются.

– *Какие отрасли обсуждаются как приоритеты?*

– Отрасли могут быть любые, включая социальную сферу. Но, как правило, требуются именно инновационные решения для неё. Это могут быть IT-разработки, инженерные решения. Очень много



проектов в области медицины, которые облегчают жизнь людей, помогают тем, кто страдает от определённых заболеваний или физических сложностей.

Критерием отбора является то, что проект должен работать как минимум в двух странах. Раньше нужно было иметь партнёров ещё в двух, то есть проект должен был реализовываться в трёх странах. Теперь – только в двух, в рамках новой программы СНГ. Это дало интересный эффект: когда было обязательное условие по трём странам, найти подходящих партнёров было сложно. А когда перешли на две компании, к проектам очень быстро начали присоединяться коллеги из других стран. И теперь уже есть проекты, которые объединяют не две, а 4–5 стран. Даже есть идея на ближайшем совещании предложить выделение флагманских проектов – тех, в которых участвуют более четырёх стран. Для них, конечно, будет отдельно прорабатываться вопрос государственной поддержки, помощи институтов развития, финансовой и

инвестиционной поддержки. И здесь потенциал бизнеса, который работает с нами, очень интересен, ведь есть сильные компании с готовыми технологическими решениями и опытом. Причём компания не обязательно должна быть технологической, она может быть потребителем инновационной продукции или инженерных решений.

*– Когда мы говорим о сотрудничестве в инновационном сегменте, постоянно возникает вопрос о переходе от экспорта технологий и оборудования к созданию совместных предприятий. Как можно ускорить этот процесс? Ведь это долго: нужно найти партнёра, сформировать рынок сбыта. Что, на ваш взгляд, помогло бы ускорить создание совместных производств?*

– Наверное, ключевой момент в том, что сегодня уже есть, я не побоюсь этого слова, сотни примеров создания новых производств в странах СНГ. Эти производства позволяют уходить от импорта продукции из-за пределов российского экономического сообщества или СНГ.

Если нужны примеры: это компания «Моторика», производящая протезы, или «СофИТ», создающая оборудование для контроля и учёта нарушений ПДД. Можно назвать несколько десятков компаний в сфере медицины, таких как Unim или группа компаний «Медскан», которые являются нашими партнёрами. Сегодня они активно выходят на пространство СНГ с интересными идеями по масштабированию лучших практик для использования в других странах.

И что важно, это привлекает в страны СНГ не только для импортозамещения, но и потенциальных потребителей услуг даже из дальнего зарубежья – для получения этих услуг или товаров.

*– То есть это может быть медицинский туризм?*

– Безусловно, медицинский туризм – это отдельное и очень перспективное направление. Наши партнёры в Казахстане и Кыр-

гизстане уже активно работают в этой сфере, создавая интересные туристические кластеры. Медицина становится одним из ключевых элементов, для которых используются самые современные решения.

Чтобы ускорить этот процесс, важно отметить, что во всех странах существует серьёзная государственная поддержка. Взять, к примеру, Кыргызстан, где Российско-Кыргызский фонд активно финансирует такие проекты. В Казахстане это фонды вроде QazInnovations и Национальный фонд науки, предоставляющие гранты. В России меры поддержки и вовсе можно назвать беспрецедентными – это и Корпорация МСП, и целый ряд институтов развития, решающих различные задачи.

Но, пожалуй, главное, что нужно сделать компаниям, – это набраться смелости. Смело работать, смело предлагать свои решения на дружественные рынки. И в этом готовы помочь не только мы, «Сколково», как оператор Международной программы инновационного сотрудничества, но и, я уверен, буквально все наши партнёры в государствах – участниках СНГ: институты развития, государственные структуры. Нужно просто активнее использовать существующие механизмы, в том числе нашей Межгосударственной программы. Это позволит компаниям гораздо быстрее выходить на рынки и создавать совместные прорывные продукты.



## **ВЛАДИМИР КРИКУШЕНКО: О ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ СУВЕРЕНИТЕТЕ И НОВЫХ ВЫЗОВАХ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОНИКИ В РОССИИ**

NexTouch – лидер по производству сенсорных дисплеев в России, интерактивного оборудования, средств вычислительной техники, программно-аппаратных комплексов. На дисплеях NexTouch обучаются в детских садах, школах и вузах, они применяются в различных отраслях промышленности и экономики. Сегодня компания выпускает более 45 различных типов устройств,

но на достигнутом не останавливается и заработанные средства инвестирует в развитие продукции, расширение производства, реализует уникальные проекты для нашей страны.

Об этих проектах, их значимости для экономики России, о технологическом суверенитете мы поговорили с генеральным директором NexTouch, ГК «Некс-Т», членом Экспертного совета АСИ и «Росмолодёжь» Владимиром Владимировичем Крикушенко.

*– Владимир Владимирович, в 2013 году никто не думал о том, что экономика нашей страны будет развиваться в условиях жёстких санкций, что возникнут трудности с поставками, в том числе электронных компонентов и материнских плат. Рынок был устроен таким образом, что привезти готовую продукцию из-за рубежа было гораздо дешевле и быстрее, чем начать производить её же в России. Тогда вряд ли было много желающих поверить в успех стартапа по технологии распознавания касаний. А Вы поверили. Почему?*

– Мы всегда верили в то, что будущее стоит за собственными разработками, созданными в России. Когда мы основали компанию, на рынке присутствовали только зарубежные компании. Стратегия NexTouch с самого начала строилась на максимальной локализации, развитии собственной экосистемы и инновационных разработках – от конструкторской документации до серийного выпуска материнских плат на базе российских процессоров и полного цикла производства. С самого старта вкладывались огромные ресурсы в проектирование архитектуры устройств и развитие инженерных решений.

Впоследствии научный стартап вырос в крупнейшего высокотехнологичного производителя интерактивного оборудования в России, что подтверждает правильность выбранного курса. Это позволило минимизировать зависимость от зарубежных поставщиков, а главное – оперативно реагировать на любые изменения



на рынке. Именно научная основа и технологическая независимость стали фундаментом стабильного роста, высокого качества продукции и признания как на внутреннем, так и на международном уровнях.

*– Основным продуктом компании NexTouch являются интерактивные панели и сенсорные экраны. В то же время вы активно диверсифицируете бизнес. По каким направлениям ведутся разработки сейчас, на что делается основная ставка?*

– Интерактивные панели и комплексы остаются нашим флагманским направлением, особенно они массово используются в образовании и инклюзивном обучении, но сегодня специалисты компании в первую очередь сфокусированы на разработке новых устройств, дисплеев на квантовых точках, ЖК-экранов – ключевого компонента не только для нашей продукции, но и для всех российских производителей, использующих дисплей в своих

устройствах. Естественно, продолжаем активно инвестировать в создание решений для городской инфраструктуры, «умного города», проекционные технологии, системы видео-конференц-связи и программно-аппаратные комплексы для самых разных отраслей. Особое внимание уделяется разработкам для людей с ограниченными возможностями здоровья. Полностью делаем ставку на локализацию, масштабируемость и универсальность продуктов.

*– Можете ли Вы привести примеры полного замещения импортных технологий на оборудование и комплектующие NexTouch?*

– Один из ярких примеров – запуск серийного производства универсальной материнской платы NextBoard R на базе отечественных процессоров, которая была разработана с нуля нашими специалистами отдела НИОКР и используется в интерактивных панелях, моноблоках, терминалах и в других устройствах. Кроме того, мы первые в мире внедрили в интерактивные экраны индукционные системы для слабослышащих, они теперь являются стандартом отрасли, в том числе у зарубежных производителей. На сегодняшний день мы – единственные обладатели патентов на дисплеи с использованием технологии квантовых точек.

*– В этом году Вы планируете запустить первую в России роботизированную линию по производству ЖК-экранов. На каком этапе сейчас находится данный проект?*

– Это действительно уникальный в России и масштабный проект, который потребовал значительных инвестиций. Сейчас идёт монтаж чистых помещений, установка и настройка оборудования. Уже находимся на завершающей стадии и планируем запуск производства в этом году. Сегодня жидкокристаллический дисплей – это 100%-ный импорт, поэтому новое серийное производство позволит обеспечить страну необходимым компонентом для выпуска различных средств отображения, включая экраны в автомобилях,

банкоматах, мониторах, планшетах, телевизорах, интерактивных панелях, профессиональных информационных экранах практически для всех ключевых сфер экономики страны.

---

«NEXTOUCH СЧИТАЕТ ОЧЕНЬ ВАЖНЫМ НЕ ТОЛЬКО РАЗВИВАТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ СФЕРУ, НО И ВНОСИТЬ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА».

---

*– Кто станет основным потребителем ЖК-дисплеев? Достаточно ли внутреннего рынка для окупаемости этого грандиозного проекта и есть ли перспективы по выходу на зарубежные рынки стран СНГ и Ближнего Востока?*

– Наша задача – обеспечить доступность, качество и оперативность поставок, что открывает широкие возможности, в том числе и для экспорта. На данный момент интерактивные комплексы NexTouch уже успешно поставляются за рубеж. Например, ресурсные центры, школы и библиотеки в Киргизии, Таджикистане и Монголии оснащены оборудованием компании, ведётся экспорт интерактивных панелей для образовательных учреждений Казахстана, планируются значительные поставки в дружественные страны. Основными потребителями станут отечественные производители устройств различного назначения – от телевизоров, мониторов и интерактивных панелей до промышленного оборудования: аппараты ИВЛ, станки, роботы, автомобили, банкоматы, электрозаправочные станции и многое другое. Мощность производственной линии составит более 500 тысяч единиц продукции в год. Стоимость будет сопоставима с ценой зарубежных поставщиков, но сроки поставок значительно сократятся, что является критически важным условием.



– *Ваша компания активно инвестирует заработанные средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Достаточно ли в России кадров и свежих идей для развития?*

– Да, именно люди – ключ к успеху любой технологической компании. В России есть огромный потенциал в виде молодых талантливых специалистов. NexTouch сотрудничает с вузами, поддерживает инновационные проекты, где дети обучаются современным технологиям и участвуют в решении настоящих инженерных задач. У нас работает слаженная команда профессиональных инженеров, разработчиков, дизайнеров и учёных, которые создают инновации для ключевых сфер экономики страны. Эксперты компании делятся опытом и помогают молодым предпринимателям осваивать передовые технологии при создании инновационных производств. Также активно работаем с Агентством стратегических инициатив и «Росмолодёжь». Недавно в рамках конкурса АСИ «Создай НАШЕ» мы поддержали перспективный проект в области цифровизации и геймификации процесса обучения.

– *Инвестируете ли Вы в социальные проекты?*

– Да, безусловно. В NexTouch считаем очень важным не только развивать технологическую сферу, но и вносить вклад в развитие общества. Уже более 10 лет сотрудничаем с образовательными учреждениями, модернизируя классы с помощью интерактивных решений, внедряем оборудование для детей с ОВЗ и многое другое. С 2017 года предприятие поставило более 100 000 интерактивных панелей и детских комплексов KidTouch в образовательные учреждения по всей стране. Более того, NexTouch не просто поставляет оборудование – мы самостоятельно разрабатываем образовательный контент, адаптированный под ФГОС и рекомендации Министерства просвещения РФ. Совместно с педагогами, психологами, методистами и Союзмультифильмом создали развивающие игры для детей, которые сочетают развлекательную форму с обучающей функцией. Для нас важно, чтобы устройства

NexTouch соответствовали современным требованиям и были изготовлены из экологичных материалов с учётом принципов ESG. Стараемся, чтобы наши средства отображения информации в действительности приносили пользу в работе и влияли на эффективность обучения учащихся.

---

«ДЛЯ НАС ВАЖНО, ЧТОБЫ УСТРОЙСТВА NEXTOUCH СООТВЕТСТВОВАЛИ СОВРЕМЕННЫМ ТРЕБОВАНИЯМ И БЫЛИ ИЗГОТОВЛЕНЫ ИЗ ЭКОЛОГИЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ С УЧЁТОМ ПРИНЦИПОВ ESG».

---

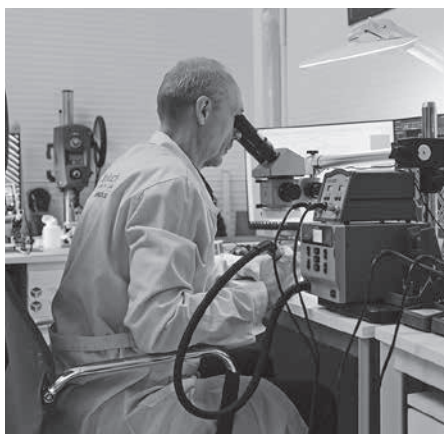
Компания безвозмездно поддерживает в качестве технологического партнёра ключевые мероприятия сферы образования, здравоохранения, экономики, молодёжного и инновационного предпринимательства и тому подобные проекты. Мы всегда открыты для молодых специалистов в таких перспективных областях, как микроэлектроника, аппаратная разработка, системное проектирование и в других направлениях. Сотрудничаем с вузами по программам стажировок, оснащаем оборудованием творческие инновационные площадки, кружки робототехники, лаборатории, исследовательские центры, помогая образовательным учреждениям становиться центрами создания новых технологий.

*– Сейчас начинают говорить о возможном смягчении санкционного давления и возвращении иностранных компаний в Россию. Какие меры, на Ваш взгляд, необходимо принять для защиты отечественных производителей и обеспечения благоприятных условий для их дальнейшего развития?*

– Важно сохранить заданный темп. Если иностранные поставщики вернутся, необходимо обеспечить справедливую конкурен-



цию, основанную на реальной локализации с учётом наших инвестиций, вложенных в производство. Прежде всего требуется большая активность для защиты рынка от азиатских поставщиков. Нередки, к сожалению, ситуации, когда иностранное оборудование позиционируется как локализованное внутри России, по факту таковым не являясь. Такая продукция зачастую получает сертификат о российском происхождении, несмотря на то что на 99% произведена за пределами нашей страны. И конечно же, эти «псевдороссийские» поставщики получают те же преференции, что реальные производители, вложившие сотни миллионов рублей в локализацию. Это создаёт неравные условия для добросовестных игроков, которые действительно вкладываются в НИОКР, строят производственные мощности и развивают отрасль. Очень важно, чтобы как государственные заказчики, так и крупные корпорации более тщательно проверяли происхождение продукции, которая по документам считается российской. Необходимы чёткие механизмы контроля, сертификации происхождения продукции,



усиление роли профильных ассоциаций и установление чётких требований КТРУ в Госзакупках. На что как раз и обратил внимание Президент РФ В.В. Путин на своём недавнем совещании с бизнесом. Соответственно, считаю важным поддерживать внутренний спрос на отечественную продукцию, в том числе через программы импортозамещения. На мой взгляд, только так можно создать устойчивую среду для развития высокотехнологичного сектора.

*– У компании NexTouch немало громких побед и наград, в том числе признание лучшим брендом страны. Каким из достижений Вы особенно гордитесь?*

– Все награды и премии, которыми нас отмечали, безусловно, важны. Да, побед действительно много, статус «Национального чемпиона», победитель премий «Лучший промышленный дизайн России», «Бренд года в России» и многие другие. Являясь резидентом ОЭЗ «Технополис Москва», входим в несколько ключевых кластеров по медицине, роботизации, микроэлектронике, электромобилестроению, что позволяет вместе с ведущими российскими компаниями и научными центрами создавать совместные современные продукты. Но до сих пор самым главным для нас достижением остаётся признание NexTouch лучшим отечественным брендом и личная оценка работы всего коллектива Президентом РФ В.В. Путиным. Важно, что нам удалось изменить само восприятие потребителей к отечественной высокотехнологичной продукции. То, что раньше считалось невозможным в России, сегодня выпускается на наших площадках.

– Сегодня NexTouch является уверенным лидером отрасли, занимающим практически треть рынка. Достижение каких целей и объёмов продаж предусматривает Ваша стратегия развития на ближайшие годы?

– Планируем значительно увеличить объёмы производства за счёт нового завода по выпуску ЖК-дисплеев, расширить экспорт в страны Ближнего Востока и СНГ. В ближайшие годы намерены выйти на новые рынки, представить доступные решения для массового потребителя, а также продолжить активное развитие инновационного направления. Помимо этого, сейчас инвестируем в цифровизацию образования, медицины, транспорта и городской инфраструктуры. Стратегически мы по-прежнему ориентированы на укрепление технологического суверенитета России за счёт максимальной локализации компонентной базы, и в этом контексте NexTouch должен стать одним из ключевых драйверов отечественной микроэлектроники и интерактивных технологий. Мы открыты к сотрудничеству, готовы совместно создавать и внедрять передовые решения на базе российских разработок, которые позволят реализовать планы государства по цифровой трансформации.

---

«СТРАТЕГИЧЕСКИ МЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ ОРИЕНТИРОВАНЫ НА УКРЕПЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ ЗА СЧЁТ МАКСИМАЛЬНОЙ ЛОКАЛИЗАЦИИ КОМПОНЕНТНОЙ БАЗЫ».

---



# **ВЛАДИМИР ПЛАТОНОВ: «СИСТЕМА ТПП ПО ВСЕМУ МИРУ ОСТАЁТСЯ НЕЗАТРОНУТОЙ САНКЦИЯМИ, И В ЭТОМ ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НАШЕГО СООБЩЕСТВА»**



Московская торгово-промышленная палата создана в 1991 году. Палата является негосударственной некоммерческой организацией и входит в систему торгово-промышленных палат Российской Федерации.

Сегодня МТПП объединяет около 4000 компаний из различных сегментов и отраслей экономики Москвы: крупный, средний и малый бизнес, индивидуальных предпринимателей, государственные, муниципальные и общественные организации, филиалы иностранных компаний. Это крупнейшее объединение предпринимателей в столице России.

Президентом МТПП с мая 2016 года является политик, профессор, кандидат юридических наук Владимир Михайлович Платонов.

– *Владимир Михайлович, в каких сферах особенно представлен московский бизнес?*

– Зарубежные контрагенты активно интересуются нашими достижениями в области производства электроники и высокотехнологичного оборудования, в фармацевтической промышленности, в большой химии. В Москве рекордными темпами растёт лёгкая и пищевая промышленность, создан сильнейший IT-сектор, наши успехи в цифровизации и применении искусственного интеллекта позволили достигнуть огромных успехов во внедрении систем видеонаблюдения с распознаванием лиц, что позволило беспрецедентно повысить уровень безопасности в городе, по-новому организовать борьбу с преступностью, организацию дорожного движения, коммунальную инфраструктуру и так далее.

Также в Москве традиционно очень развиты торговля, сферы услуг и гостеприимства. Благодаря созданной городскими властями многоуровневой системе поддержки бизнеса люди неустанно предлагают новые сервисы, которые тут же оказываются востребованными. В общем, бизнес и власти в Москве методично реализуют стратегию построения современного комфортного мегаполиса, генерирующего все новые направления бизнеса и рабочие места.

– *Расскажите о международной повестке в деятельности МТПП. Как палата помогает предпринимателям находить новых зарубежных партнёров?*

– Мы активно сотрудничаем с международными предпринимателями и входим во всемирную сеть торгово-промышленных палат. Это позволяет российским компаниям с нашей помощью обращаться за помощью в любую палату мира и получать компетентную поддержку.

Международное сотрудничество сегодня играет ключевую роль. Мы быстро учимся на чужих ошибках и делимся своим положительным опытом, что позволяет эффективно развивать наши внешнеэкономические связи, в том числе благодаря активной по-

мощи наших посольств. Еженедельно мы встречаемся с дипломатами и экономическими представителями, что приносит огромную пользу в развитии международных контактов.

Конечно, новые санкции, запреты и ограничения в банковской сфере затрудняют внешнеэкономическое сотрудничество. Но бизнес реагирует мудрее, чем политики, и продолжает объединяться для решения возникающих проблем. Важно, что система ТПП по всему миру остаётся незатронутой санкциями, и в этом главное преимущество нашего сообщества.

*– Какие наиболее перспективные задачи стоят на сегодняшний день перед Московской ТПП?*

– Нам 33 года, и, возможно, это кажется незначительным сроком по сравнению с многовековой историей российского предпринимательства. Мы в МТПП стремимся взять всё лучшее из нашего прошлого и передать это новым поколениям предпринимателей.

В истории Москвы навеки остались фамилии купеческих династий, отдававших деньги обществу на создание больниц и домов призрения, храмов и музеев, учебных заведений и театров: Бахрушиных, Третьяковых, Солдатенковых, Абрикосовых, Мамонтовых и многих других. Мы стремимся создать такие условия для современных предпринимателей, чтобы они также могли проявить себя как в бизнесе, так и в социальной сфере. Социальная направленность бизнеса развивается и становится важным аспектом его деятельности.

Научившись на примерах из прошлого, мы создаём понятные и прозрачные бизнес-отношения, где не будет места мошенничеству, где преуспевать будет тот, кто реально работает и приносит пользу обществу.

Это непросто, но я твёрдо верю, что это единственный путь к успешному развитию нашего предпринимательства.

*Подготовил Вячеслав Колесников*

Мария Суворовская

**ДРУЖЕСТВЕННЫЙ ДИАЛОГ.  
БИЗНЕС-ДИПЛОМАТИЯ  
В НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
РЕАЛЬНОСТИ**

ISBN 978-5-6054789-2-8



Издательство «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»  
143300, Московская область, г. Наро-Фоминск, Площадь Свободы ул., д. 4, пом. 2  
Тел.: (495) 528-17-35

Подписано в печать 24.11.2025. Формат 145×210.  
Бумага мелованная, 130 г/м2. 10.24 усл. печ. л. Тираж 300 экз. Заказ 3

*Информационно-коммуникационная группа «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА» своей активной разносторонней деятельностью уже многие годы вносит важный вклад в поддержку отечественного бизнеса в стране.\**

**Президент ТПП РФ С. Н. Катырин**

---

*Выражаю признательность журналу Russian Business Guide и активным участникам процесса развития международных бизнес-коммуникаций Российской Федерации. В этот непростой трансформационный период для нашей страны вашими усилиями укрепляется международное сотрудничество в инвестиционной и торгово-экономической сферах.\**

**Председатель Российско-Арабского делового совета  
С. Н. Горьков**

---

*В настоящее время важную роль в развитии делового сотрудничества с иностранными государствами играют объективные средства массовой информации, предоставляющие исчерпывающие и профессиональные сведения, такие как издание Russian Business Guide. Данное издание – не только важный источник получения информации, но и платформа для установления деловых контактов.\**

**Председатель Российско-Киргизского делового совета  
В. Б. Компанейщиков**

---

*Благодарю информационно-коммуникационную группу «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА» за их вклад в популяризацию лучших бизнес-практик и продвижение российского предпринимательства на международном уровне.\**

**Председатель Совета ТПП РФ  
по устойчивому развитию бизнеса,  
КСО и волонтерству Е. А. Мякотникова**



\* Данные комментарии опубликованы в журнале RBG,  
№ 294, март 2025