
 With the
support of the
CCI of Russia

32/365
ИЮНЬ 2026

RBC

 **ИННОПРОМ**
6-9 июля 2026 года

ЕВГЕНИЙ ВИРЦЕР:

**«ЦОД – БАЗОВАЯ
ИНФРАСТРУКТУРА,
НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ
РЕШЕНИЯ ВАЖНЕЙШИХ
ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВА
И БИЗНЕСА»**



ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внешнеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

- Высокая скорость международных платежей
- Широкая корреспондентская сеть
- Аккредитивы и банковские гарантии для международных сделок
- Валютный контроль и конверсионные операции
- Расчетно-кассовое обслуживание в рублях и иностранных валютах
- Консультации эксперта по ВЭД и валютному законодательству



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.

Реклама.

6+



БАНК МБА-МОСКВА

Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2V5b5x1ffQe

RBG

www.rbgmedia.ru

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка:

Александр Лобов

Дирекция развития и PR:

Кира Кузмина, Анна Кичина

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков,**

<https://www.magnific.com/ru>,

<https://riamediabank.ru>, <http://council.gov.ru>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электрозаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение

авторов не обязательно должно совпадать с

мнением редакции. Перепечатка материалов и их

использование в любой форме допускается только

с разрешения редакции издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: **143966,**

Московская область, г. Реутов, ул. Победы,

д. 2, пом. 1, комн. 23

E-mail: mail@b-d-m.ru

Тел.: **+7 (495) 528-17-35**

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору

в сфере связи, информационных технологий и

массовых коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 32/365 июнь 2026

Подписано в печать: **24.06.2026**

Дата выхода в свет: **01.07.2026**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad. 12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief:

Maria Suvorovskaya

Managing Editor:

Aleksandra Ubozhenko

Designer:

Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Kira Kuzmina, Anna Kichina

Photo:

Andrey Volkov, Roman Novikov,

<https://www.magnific.com/ru>,

<https://riamediabank.ru>, <http://council.gov.ru>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC,

Moscow, ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published

as advertising. The opinion of the authors does

not necessarily coincide with the editorial opinion.

Reprinting of materials and their use in any form is

allowed only with the permission of the editorial office

of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov,

the Moscow region, 143966

E-mail: mail@b-d-m.ru

Тел.: **+7 (495) 528-17-35**

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 32/365 June 2026

Signed to the press: **24.06.2026**

Date of issue: **01.07.2026**

Edition: **15 000 copies. Open price.**

СОДЕРЖАНИЕ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- 2 **ЕВГЕНИЙ ВИРЦЕР:**
«ЦОД – БАЗОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА»

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

- 8 **АЛЕКСАНДР ХАНКЕЕВ, «РИВЕР ГРУП»:**
«Я ГОТОВ СТАТЬ ГОЛОСОМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»
- 12 **«ЯРМАШХОЛДИНГ». СТРАХУЮЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО – НОВЫЙ ЗАПРОС РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**
- 16 **АННА КРУГЛОВА, «ОРЛАНДИС»:**
«САМОЕ ВАЖНОЕ – ЭТО ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ В СОЧЕТАНИИ С ПРОФЕССИОНИЗМОМ»
- 20 **ОЛЕГ ДМИТРИЕВ, «РУСЬ-ТУРБО»:**
«МЫ ДОБИВАЕМСЯ УСПЕХА БЛАГОДАРЯ СВОЕЙ ФИЛОСОФИИ ОБРАТНОГО ИНЖИНИРИНГА»
- 24 **«КОНДОР-ЭКО»:**
ЗА ЧИСТОТУ АТМОСФЕРЫ В ПРОМЫШЛЕННЫХ МАСШТАБАХ
- 28 **АРТЁМ ПЕТРУХИН:**
«СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ НЕ ПЛОЩАДЬ, А ЭКОСИСТЕМУ»

АЛЖИР

- 34 **ПОСОЛ АЛЖИРА В РОССИИ ТУФИК ДЖУАМА:**
«НАША ОБЩАЯ ЗАДАЧА – ПЕРЕЙТИ ОТ ТОРГОВЛИ К БОЛЕЕ ГЛУБОКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КООПЕРАЦИИ»
- 38 **АХМЕД АЗИМОВ: «АЛЖИР СЕГОДНЯ ОТКРЫТ, НО ДЛЯ ТЕХ, КТО ГОТОВ ЗАХОДИТЬ ВСЕРЬЁЗ И НАДОЛГО»**
- 44 **АЛЖИР: КАК СЫРЬЕВАЯ ДЕРЖАВА СТРОИТ НЕСЫРЬЕВУЮ ЭКОНОМИКУ**
- 48 **АЛЖИР – НОВАЯ ТОЧКА РОСТА ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ И МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**



RBG

ЕВГЕНИЙ ВИРЦЕР:
**«ЦОД – БАЗОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА,
НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВАЖНЕЙШИХ
ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА»**



В России наблюдается стремительный рост рынка центров обработки данных (ЦОД), что обусловлено повышенным спросом со стороны как частных компаний, так и государственных организаций на современные высокопроизводительные инфраструктурные решения. Увеличивающиеся потребности в надёжном хранении и обработке данных становятся ключевым фактором развития этого сегмента.

Группа компаний «Свободные Технологии», куда входят компания «Свободные Технологии Инжиниринг», специализирующаяся на проектировании и строительстве ЦОД, ГК Key Point – российская федеральная сеть центров обработки данных и ART Engineering, выпускающая оборудование для ЦОДов, реализует уникальные для страны проекты и ставит перед собой амбициозные цели – стать безоговорочным лидером в этом сегменте.

Евгений Вирцер, генеральный директор компании «Свободные Технологии Инжиниринг» («СТИ») и учредитель группы компаний Key Point, рассказал нашему изданию о перспективах развития инфраструктуры ЦОДов в России и о том, что позволило молодой компании за короткий срок занять лидирующее положение в отрасли.

– Евгений, головная компания группы «Свободные Технологии» – «Свободные Технологии Инжиниринг» начала свою деятельность в начале 2020 года буквально накануне пандемии. Расскажите, с какими ключевыми вызовами столкнулась компания на старте и какие результаты удалось зафиксировать в первые годы работы?

– Пандемия не стала для нас особым вызовом, все компании в тот момент оказались в схожих условиях. Главные вызовы были стандартными для стартапов: нужно было не просто найти первых партнёров, а завоевать их доверие к новому бренду, который на тот момент ещё не имел широкой узнаваемости на рынке, но у костяка команды были компетенции и опыт, и мы изначально ставили цель собрать сильную профессиональную команду, которая смогла бы уверенно заявить о себе в такой сложной сфере, как строительство ЦОДов.

К слову, набирать сотрудников в новую компанию тоже было непросто, пожалуй, в период пандемии несколько сложнее, чем обычно, так как в нестабильной ситуации люди меньше готовы к рискам и переменам. Начинать с пяти человек и упорно шли к своей цели, принимая участие даже в небольших и порой не очень интересных с профессиональной точки зрения корпоративных проектах, но это было необходимо для роста, для того чтобы создать некий финансовый «жирок» и доказать свою состоятельность. Постепенно мы обрастали пулом заказчиков для строительства коммерческих дата-центров, которые прекрасно понимали, что строительство ЦОД не является их профильным бизнесом, не вмешивались в процессы и полностью доверяли строительству профессионалам своего дела.

Сейчас в компании «СТИ» более 400 сотрудников, мы входим в число лидеров отрасли ЦОД, а наша цель – стать безоговорочным номером один в этом сегменте.

СЕГОДНЯ ВНУТРИ
ГРУППЫ КОМПАНИЙ
МЫ АККУМУЛИРУЕМ
ВСЮ ЭКСПЕРТИЗУ
ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ
И ЭКСПЛУАТАЦИИ ЦОДОВ
ОТ «А» ДО «Я» – ЭТО ВАЖНО
НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ НАС,
НО И ДЛЯ НАШИХ
ЗАКАЗЧИКОВ И ПАРТНЁРОВ.

– В 2021 году появилась сеть дата-центров ГК Key Point. Почему вы решили развивать бизнес одновременно и в области строительства, и в сфере эксплуатации коммерческих дата-центров – ведь это два разных бизнеса? Как соотносятся эти два направления с точки зрения прибыльности и рисков?

– С точки зрения финансовой синергии, сегодня почти вся прибыль от «СТИ» по строительству дата-центров инвестируется в развитие сети ГК Key Point. Безусловно, уже эксплуатируемые и заполненные объекты ГК Key Point самостоятельно генерируют прибыль, но сеть в стадии активного развития, несколько крупных объектов находятся в инвестиционной фазе, поэтому сегодня на проект в целом тратится больше, чем зарабатывается. Это осознанный шаг – мы вкладываем средства в развитие собственной сети, которую тоже хотим видеть среди лидеров.

Соглашусь, что строительство и управление дата-центрами – разные бизнесы, но параллельное развитие двух направлений имеет эффект синергии и даёт нам весомое преимущество с технологической точки зрения. Специалисты, которые проектируют и строят ЦОДы, визуализируют их с

точки зрения эксплуатации, что повышает качество решений. Сегодня внутри группы компаний мы аккумулируем всю экспертизу по строительству и эксплуатации ЦОДов от «А» до «Я» – это важно не только для нас, но и для наших заказчиков и партнёров. Те компетенции, которые нарабатаны внутри группы компаний, позволяют нам лучше, эффективнее реализовывать проекты и для внешних заказчиков.

В строительстве таких сложных объектов, как ЦОДы, огромное значение имеют инженерная и управленческая насмотренность и опыт. Каждый проект уникален, а отсутствие шаблонного подхода помогает нам находить оптимальные решения.

Конечно, в своей работе мы используем и типовые решения, так как это оптимизирует затраты, но постоянно их дорабатываем и совершенствуем.

На сегодня мы реализовали уже достаточно большое количество проектов как в Москве, так и в регионах, и они заметно выросли с точки зрения масштаба. Чем больше различных, порой непохожих друг на друга проектов мы завершаем, тем лучше готовы справляться с новыми вызовами.

– К слову, о вызовах. Закончилась пандемия, но пришли геополитические изменения – на Россию были наложены беспрецедентные санкции. Многие инфраструктурные проекты затормозились или сменили приоритеты. Компания «СТИ» за эти годы стала одним из лидеров в области проектирования и строительства дата-центров в России. Как вы смогли успешно развиваться в сложных условиях?

– Как я уже упоминал, один из ключевых факторов успеха – закрывать экспертизой внутри компании все вопросы, касающиеся проектирования, строительства и эксплуатации ЦОДов. На протяжении всего времени мы продолжали и будем

продолжать много инвестировать в людей, в команды, в технологии.

Когда были введены масштабные санкции, всему рынку пришлось пересобораться. Если ранее можно было возложить решение проблем на западного вендора, в условиях, когда инженерные службы западных компаний стали недоступны, именно наша экспертиза вышла на первый план. Вместо того чтобы полагаться на привычные решения вендоров, мы были способны разрабатывать и предлагать собственные решения, которые ничем не уступали решениям западных компаний, а это возможно только благодаря глубокому пониманию всех процессов.

– Сегодня стоимость заёмных средств и многие другие факторы создают дополнительные барьеры для инвесторов. Остаются ли дата-центры привлекательным активом для инвесторов? Как компания минимизирует риски?

– Да, заёмные средства дорожают, инфляция растёт, но мы так или иначе вынуждены адаптироваться к этим условиям. Приведу пример: мы работали над одним крупным проектом, когда ставки по кредитам резко взлетели, и закономерно столкнулись с выбором: заморозить его или брать кредитные средства на некомфортных условиях. Было принято решение – взять кредит. Почему? Потому что рынок не стоит на месте – мы понимали, что ставки рано или поздно стабилизируются. Если отложить проект на год или два, его себестоимость вырастет минимум на 20%, а кроме того, мы потеряем конкурентное преимущество и время. Да, мы вынуждены были прибегнуть к дорогим заёмным средствам, и год-два дорого платили, но взамен получили построенный объект, который готов к эксплуатации и который в конечном

счёте обошёлся нам дешевле, чем если бы мы отложили его строительство.

Кроме того, мы как полностью частный бизнес имеем возможность брать на себя те или иные коммерческие риски, в отличие от более зарегулированных крупных компаний.

Я убеждён, что в любой ситуации надо идти вперёд, лучше грести, чем остановиться в движении, откатываясь назад.

**ПОЯВЛЕНИЕ
В ИНФРАСТРУКТУРЕ
РЕГИОНОВ ЦОДОВ
ОТКРЫВАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ ЗАХОДА КРУПНЫХ
ФЕДЕРАЛЬНЫХ ИГРОКОВ,
КОТОРЫЕ РАЗМЕЩАЮТ
ЗДЕСЬ СВОИ ИТ-СЕРВИСЫ, –
БЕЗУСЛОВНО, ЭТО
ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЕТ
НА ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА.**

– Если говорить о строительстве ЦОД, сегодня на рынке несколько компаний развивают этот бизнес. Чем «СТИ» выделяется на их фоне? В чём должны быть конкурентные преимущества объектов?

– Мы строим надёжные и качественные дата-центры. Если говорить о ЦОД, которые мы реализовали для ГК Key Point, все они находятся в регионах и каждый из них является лучшим. Как бы безапелляционно это ни звучало, этот факт подтверждают

даже наши конкуренты. Таким образом, наше ключевое конкурентное преимущество состоит в том, что мы привносим качественный продукт международного уровня в любую точку нашего присутствия.

Все ЦОДы ГК Key Point проходят двухуровневую процедуру сертификации Uptime Institute: не только по классу design (проектная документация), но и в категории facility (непосредственно сам возведённый объект). Все площадки ГК Key Point сертифицированы по уровню отказоустойчивости Tier III. Это важнейший показатель для дата-центров – надёжность инженерных систем, обеспечение непрерывности работы ИТ-оборудования.

К слову, «СТИ» в 2024 году реализовала коммерческий ЦОД «Москва-2» – один из крупнейших дата-центров в стране и единственный на сегодня в России ЦОД, сертифицированный Uptime Institute по уровню Tier IV (facility). На данный момент мы реализуем крупный проект ЦОДа для ГК Key Point в Санкт-Петербурге, первая очередь пройдёт сертификацию по уровню Tier III, вторая и третья очереди ЦОДа будут сертифицированы по уровню Tier IV. Tier III – это уже очень высокий уровень отказоустойчивости, который удовлетворяет всем требованиям, разница в том, что для сертификации по Tier IV используются ещё более продвинутое средства автоматизации по управлению инженерными системами.

Основа нашей позиции в том, что любой объект – это абсолютно бескомпромиссная, с точки зрения качества, реализация, квалифицированная высокоуровневая эксплуатация. И за это отвечают специалисты с многолетним опытом, которые преподают в вузах, являются авторами профильных книг и признанными экспертами, которые систем-



Первый коммерческий ЦОД на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири

но выстраивают все процессы, а не просто решают точечные проблемы, затыкая дыры.

Для любого пользователя ЦОДа ГК Key Point мы обеспечиваем это качество, неважно, где реализован проект – в Екатеринбурге или во Владивостоке. Если провести аналогию, то это можно сравнить с мировыми сетями отелей. Качество гостиницы в сети Hayatt, будет одинаковым в любой точке мира. Мы работаем по тому же принципу.

ИНФРАСТРУКТУРА ЦЕНТРОВ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ ЯВЛЯЕТСЯ ТАКОЙ ЖЕ БАЗОВОЙ ОСНОВОЙ, КАК ДОРОГИ, АЭРОПОРТЫ И Т.Д. ЦОДЫ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА БИЗНЕС-ЗАДАЧ, В ТОМ ЧИСЛЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УРОВНЯ.

– Почему вы решили развивать дата-центры в первую очередь в регионах? Это запрос рынка или опережающая стратегия?

– Могу выделить две причины. Во-первых, когда мы стартовали, в Москве уже было сосредоточено около 75–80% всех мощностей, тогда как в регионах их практически не было. При этом потребность в качественной ИТ-инфраструктуре была очевидна. Мы решили закрыть эту нишу. Сегодня большинство стоек также находится в Москве и в Московской области, но доля региональных площадок постепенно растёт, и не без нашей помощи.

Во-вторых, средний размер регионального дата-центра меньше московского, что обусловлено объективными факторами. Строительство крупного объекта в столице требует более значительных инвестиций, тогда как стоимость входа в региональный проект объективно ниже, для нас это было важно в момент старта.

Строительство первой площадки для ГК Key Point было завершено во Владивостоке в декабре 2022 года – это был первый коммерческий ЦОД на Дальнем Востоке, и с тех пор мы постепенно продвигаемся с востока на запад. Новые проекты появились в Екатеринбурге, Новосибирске, как я уже упоминал, начата реализация большого проекта в Санкт-Петербурге, появятся дата-центры в Махачкале, Иркутске, Краснодаре и в других регионах. В стадии разработки также крупный проект в Москве на 1800 стоек.



– Запуск новых дата-центров зачастую становится катализатором развития ИТ-инфраструктуры в регионе, а как запуск современного дата-центра влияет на развитие региона в целом? Какие возможности открываются для представителей бизнеса? Как вы видите роль вашей сети дата-центров в контексте обеспечения цифрового суверенитета России?

– Открытие дата-центров в регионах даёт возможность «приземлить» и развивать ИТ-сервисы в непосредственной близости от их потребителя. Сегодня для большинства ИТ-приложений критически важное значение имеет скорость отклика: чем ближе они к потребителю, тем она быстрее. Поэтому появление в инфраструктуре регионов ЦОДов открывает возможности для захода крупных федеральных игроков, которые размещают здесь свои ИТ-сервисы, – безусловно, это положительно влияет на экономику региона.

Региональные бизнес-структуры также могут использовать эту инфраструктуру как аутсорсинговое решение, избегая необходимости строить корпоративные дата-центры и сосредоточившись на развитии сервисов на уже готовой базе.

Что касается нашей роли, рынок дата-центров находится в стадии становления. И если в столице уже давно есть понимание, что такое коммерческий ЦОД, зачем он нужен, какое оборудование туда ставить, для того чтобы такое осознание пришло в регионы, надо было начать строить в них дата-центры. По сути, мы стали одними из первопроходцев на этом рынке и сегодня формируем его. Если в Москве, образно говоря, можно было бросить зерно в землю и ждать урожая, заключая предварительные контракты, в регионах сначала надо было подготовить почву, мы были к этому готовы. И сегодня видим, как понима-

ние необходимости ЦОДов формируется в регионах, наблюдаем хорошую активность.

– Кем заполняются региональные дата-центры ГК Key Point?

– Мы не всегда можем разглашать подобную информацию, но, например, один из якорных арендаторов наших ЦОДов – компания «Билайн», размещающая в них своё корневое оборудование.

Также это крупные локальные компании и федеральные игроки, у которых есть бизнес в этих регионах и которые за счёт нашей инфраструктуры делают свои сервисы более быстрыми и удобными.

– Вы реализуете ЦОДы высокого уровня, а эти проекты требуют высококвалифицированных специалистов. Сталкиваетесь ли вы с дефицитом кадров и какие меры предпринимаете для подготовки новых специалистов?

– Наша отрасль, как и многие другие, в постоянном дефиците кадров. Решаем эту проблему несколькими способами. Во-первых, реализуем проекты, которые интересны для зрелых специалистов. Они приходят к нам на уникальные, с инженерной точки зрения, проекты, решают те задачи, которые им мало кто может предложить в других компаниях – это те люди, которым интересен профессиональный вызов и возможности роста.

Во-вторых, если говорить о молодых кадрах, мы сами интенсивно занимаемся их подготовкой: в начале прошлого года подписали соглашение с Московским энергетическим институтом о создании на базе компании «Свободные Технологии Инжиниринг» первой и пока единственной в стране специализированной кафедры «Центры обработки данных» (ЦОД). В сентябре прошлого года она уже приняла пер-



вых студентов. Это полноценная вузовская дисциплина с дипломом государственного образца, где лекции читают и наши специалисты, и привлечённые эксперты. Мы обучаем студентов как теории, так и практическому применению современных технологий, включая BIM-проектирование. Уже не один-два специалиста, а более 10 человек остались работать в команде.

Работа с молодёжью – это долгосрочная стратегия, результаты которой придут не завтра. Мы понимаем, что на первом этапе это требует значительных усилий, но начали действовать сами, так как сидеть и просто ждать, что кто-то за нас всё возьмёт на себя, бессмысленно. В первый год работы это была небольшая кафедра, но в этом учебном году мы планируем её расширение.

– А есть ли в группе компаний какие-то особые критерии отбора сотрудников, помимо профессиональных навыков? Кто никогда не смог бы работать в вашей команде? Что вы считаете главным драйвером вовлечённости сотрудников?

– Если человек действительно профессионален, мы готовы принять его в команду, не откажем ему. На первых встречах невозможно сразу понять, подойдёт ли он команде по человеческим качествам. Если будут проблемы, они возникнут позже: бывает, кто-то не вписывается в коллектив, не находит общий язык – такие случаи редки, но неизбежны, тогда человек уходит.

Что касается вовлечённости... Как выстроить между не слишком вовлечённым профессионалом и энтузиастом-неумехой? Мы стараемся вовлекать всех. При этом я считаю, что совершенно нормально, если кто-то приходит в 9, уходит ровно в 18 – главное, чтобы работа была сделана качественно и вовремя. Естественно, есть сотрудники, которые не гоняются за переработками, не

проводят по 18 часов на рабочем месте, не демонстрируют искусственную бурную деятельность, зато выполняют задачи чётко и без нареканий. Для нас это и есть настоящая вовлечённость – не присутствие ради присутствия, а профессиональный вклад.

ВСЕ ЦОДЫ ГК KEY POINT ПРОХОДЯТ ДВУХУРОВНЕВУЮ ПРОЦЕДУРУ СЕРТИФИКАЦИИ UPTIME INSTITUTE.

– Учитывая ваш большой управленческий путь, что самое главное во взаимоотношениях людей в коллективе? И какой самый важный урок вы извлекли из общения с сотрудниками?

– Весь мой управленческий бэкграунд основан не на теоретических знаниях, а на личном опыте. И один из самых важных принципов – это честность, даже если она бывает неудобной. Конечно, я не претендую на идеальность, но стараюсь быть открытым, и от сотрудников жду того же. Если что-то идёт не так, не надо замалчивать проблему, – чем раньше мы о ней узнаем, тем проще её решить.

Ещё одно правило: не ругай людей за ошибки. Ошибки – это нормально, главное – сделать правильные выводы и не бояться признать, что ты не прав.

И, конечно, вовлечённость, о которой мы уже говорили. Несмотря на то, что наша группа компаний сегодня – это крупная структура с большими задачами, я погружён во множество нюансов. Это позволяет мне разговаривать с людьми на одном языке. Руководитель – не небожитель, а

человек, который знает, что происходит, какие есть проблемы, чем живёт коллектив. Не знаю – хорошо это или плохо для управленца крупной компании с точки зрения теории, но я действую именно так.

– Руководство компанией – это большая ответственность, порой приходится принимать сложные решения. Какое решение за последние годы было для вас самым сложным эмоционально, а не экономически? И что в вашем понимании означает ответственное лидерство в современном мире?

– Сложно назвать какой-то конкретный пример, поскольку таких решений много. Не все из них важные, но необходимость принимать сложные решения возникает ежедневно. Оно может быть даже ошибочным, хотя с моей точки зрения основной вызов заключается в том, что его надо принять и принять быстро. Лучше начать что-то делать, чем ждать. Если решение неверно, через какое-то время понять это, признать и исправить, взяв на себя ответственность за свои действия. Я считаю, что это и есть ключевая компетенция руководителя.

– Вы озвучили цель – стать безоговорочным лидером в сегменте строения ЦОД. Насколько сегодня компания близка к ней?

– Мы очень близки, можно сказать, что мы её уже достигли. Рейтинги считаются по-разному, но по целому ряду показателей – мы уже номер один. Однако наша задача – стать номером один не в сравнении с остальными, а номером один в том эталоне, который мы сами себе установили, номером один в том, кем ты сам хочешь стать и каких высот достичь. И здесь нам ещё предстоит большая работа.

– Какую главную внутреннюю трансформацию должна пройти компания, чтобы оставаться лидером в долгосрочной перспективе?

– Помимо того, что команда должна состоять из абсолютных профессионалов на каждом участке, в ней необходимо выстроить чёткую систему, чтобы компетентные специалисты были эффективно взаимосвязаны друг с другом, мотивированы на результат.

И самое главное – компании необходимо жить в режиме постоянных целей. Не раз в квартал, не раз в год, а каждый день должны ставиться задачи, пусть даже небольшие. Главное, чтобы они достигались. Чем более амбициозны цели, тем выше шансы не только завоевать лидерство, но и сохранить его. Я часто сравниваю это со спортом: если команда не играет на результат, она никогда не вырастет. Если мальчик, играющий в футбол во дворе, не поставит себе цель стать чемпионом мира, он им не станет.

Он может и не стать им, но у него будет шанс, если же он не будет стремиться к этой мечте, шанса у него нет.

И нашей команде интересно ставить перед собой такие цели, достигать их и получать от этого удовольствие.

– Ощущаете ли вы свою компанию как часть критической инфраструктуры будущего, которая влияет на цифровую экосистему и этику общества?

– Пожалуй, мы не ставим перед собой задачи глобально влиять на экосистему. У нас есть цель, чтобы потребители в тех сегментах рынка, где нужна наша продукция, обращались именно к нам, чтобы наши партнёры были всегда абсолютно уверены в том, что получают всё, что им требуется в нужное время, за нужные деньги и с нужным качеством – без исключений, в любой ситуации, независимо от внешних обстоятельств. Хотим, чтобы они были всегда уверены в том, что к нам можно прийти за решением любой нестандартной задачи, за которую не берутся другие. Наша цель в том, чтобы наши партнёры хотели пользоваться услугами именно нашей группы компаний. Это не отменяет конкурентную основу, но мы стремимся к тому, чтобы наши партнёры, которым, например, нужен ЦОД, хотели, чтобы этот проект реализовали именно мы.

– Учитывая множество амбициозных задач в рамках группы компаний, как вам удаётся определять грань между жизнью для работы и работой для жизни?

– Это сложный вопрос. Работа, безусловно, съедает очень много времени и

ресурсов, но всё же пока удаётся отвлекаться от рабочих задач, не став заложником исключительно рабочих процессов. Да, жизнь стала более концентрированной, по пальцам одной руки можно пересчитать часы, которые не были бы ничем заняты, но, как и на работе, мне требуется в короткий промежуток времени решить множество задач, поскольку их много, так и вне работы, в ограниченное свободное время я успеваю многое сделать. Пока справляюсь.

– Мы с вами беседуем накануне выставки «ИННОПРОМ» в Екатеринбурге. Какие ожидания вы с ней связываете?

– Группа компаний «Свободные Технологии» уже в третий раз будет принимать участие в выставке. Два года назад мы приехали познакомиться, посмотреть, год назад вышли со стендом одной из наших компаний, входящих в группу. ART Engineering – производственная компания, выпускающая оборудование для ЦОДов: модульные и мобильные ЦОДы, энергомодули, гидромодули, силовые шкафы, устройства распределения питания, системы изоляции воздуха в машинных залах. В этом году мы будем представлять группу компаний двумя стендами – ART Engineering и ГК Key Point.

Мы считаем «ИННОПРОМ» качественной площадкой для всех направлений нашей группы, планируем принять самое активное участие в сессии, которая будет посвящена развитию ЦОДов.

Основной посыл, который мы стремимся донести во время таких дискуссий, состоит в том, что инфраструктура центров обра-

ботки данных является такой же базовой основой, как дороги, аэропорты и т.д. ЦОДы необходимы для большого количества бизнес-задач, в том числе государственного уровня. В современном мире, где ИТ-индустрия развивается с невиданной скоростью, проникая во все сферы жизни, каждый год количество данных, которые обрабатываются и хранятся, растёт в геометрической прогрессии. Растут и требования к скорости обработки информации. Понимание этой динамики приводит к однозначному выводу: развитию данной инфраструктуры надо уделять внимание, особенно в регионах, помогать не только и не столько субсидиями, налоговыми льготами, но и давать лидирующим игрокам, таким как мы, возможность развиваться и гарантировано заполнять инфраструктуру ЦОДов. Сейчас количество стоек ЦОД в России составляет менее 1% от общемирового, а потребность в них будет только расти. Зачастую это сложные и капиталоемкие проекты, но от них зависит очень многое.

– Если заглянуть в отдалённую перспективу, каким вы видите наследие своей компании через десятилетия и что для неё является истинным мерилем успеха, помимо финансовых показателей?

– Я бы хотел, чтобы компания занималась решением тех же задач, но уже не только в масштабах страны, чтобы бренд группы компаний был известен на мировом уровне, преодолел все границы, чтобы мы стали лидерами в сегменте строительства и развития ЦОДов в международном формате.





**АЛЕКСАНДР ХАНКЕЕВ:
«Я ГОТОВ СТАТЬ ГОЛОСОМ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»**

В 2025 году «Ривер Групп» отметила знаковую дату – 15 лет инновационного развития в сфере инжиниринга и промышленного строительства. За это время компания не только укрепила свои позиции как один из ведущих игроков рынка, но и стала стратегическим партнёром для системообразующих предприятий. Экспертность в области промышленного и гражданского строительства, а также инжиниринговых решений позволила компании завоевать доверие ведущих российских и зарубежных заказчиков и сформировать устойчивую репутацию надёжного партнёра в условиях динамично меняющегося рынка. Сегодня «Ривер Групп» предлагает широкий спектр инжиниринговых и строительных услуг на сложных промышленных объектах, а также производит мини-спецтехнику под брендом «Атлант», востребованную малым и средним бизнесом. Об истории создания компании, её развитии и о том, какие задачи она помогает решать своим партнёрам, – в интервью с основателем и генеральным директором «Ривер Групп» Александром Ханкеевым.

– Александр, «Ривер Групп» работает уже более 15 лет. Как вы пришли в строительство и с чего началась история компании?

– Я пришёл в строительство осознанно. У меня два высших образования: я окончил Омский государственный технический университет и позднее – Сибирскую государственную автомобильно-дорожную академию по направлению «промышленное и гражданское строительство». С детства мне было интересно смотреть, как на пустом месте рождается объект: сначала котлован, потом фундамент, затем конструкции, цех, завод, целый промышленный комплекс.

В 2010 году я возглавил «Ривер Групп». Начинали с инженерного сопровождения и строительных задач на крупных промышленных объектах. Сегодня это предприятие, которое работает по всей стране – от Дальнего Востока до Калининграда.

Для меня строительство – это созидание. Когда проходишь весь путь от первого документа до запуска объекта, понимаешь: ты сделал что-то крупное. Не просто построил стены или подготовил документацию, ты оставил след на земле, сделал нечто важное и значимое для общества.

– Чем сегодня занимается «Ривер Групп»?



Горно-металлургический комбинат «Удокан», г. Новая Чара



– Мы работаем на крупных промышленных объектах. Готовим исполнительную документацию, ведём геодезический контроль, выполняем строительные и сварочные работы, сопровождаем строительство на всех этапах.

Если говорить просто, мы помогаем строить сложные объекты правильно, точно и в срок. Там, где цена ошибки слишком высока.

У нас сильная команда – более 200 специалистов. Инженеры, геодезисты, сварщики, монтажники, специалисты ПТО. Это люди, которые умеют работать не в тепличных условиях, а на настоящей промышленной стройке: на Севере, в Сибири, на Дальнем Востоке, на объектах, где нужны дисциплина, точность и характер.

Я всегда говорю: «Промышленность держится не на красивых презентациях. Она держится на людях, которые в каске и спецовке, с чертежом в руках каждый день делают своё дело».

– Какие проекты для вас самые значимые?

– За 15 лет мы участвовали более чем в 40 крупных проектах. Среди них – «ЗапСибНефтехим» в Тобольске, Амурский газоперерабатывающий завод, «Арктик СПГ 2», новый аэропорт в Тобольске, объекты в Усть-Луге, горно-металлургический комбинат в Удокане и многие другие.

Отдельное место занимает АЭС «Аккую» в Турции. Это уникальный международный проект: четыре энергоблока, огромная ответственность. Там особенно важны качество инженерной работы, документации, контроля и взаимодействия с партнёрами. Для успешной реализации данного проек-

та мы собрали поистине выдающуюся команду высококвалифицированных специалистов, экспертов с уникальным опытом и глубокими компетенциями в своей сфере. Такие проекты показывают: российские специалисты умеют работать на мировом уровне – у нас есть школа, есть опыт, есть люди, которые могут решать задачи любой сложности.

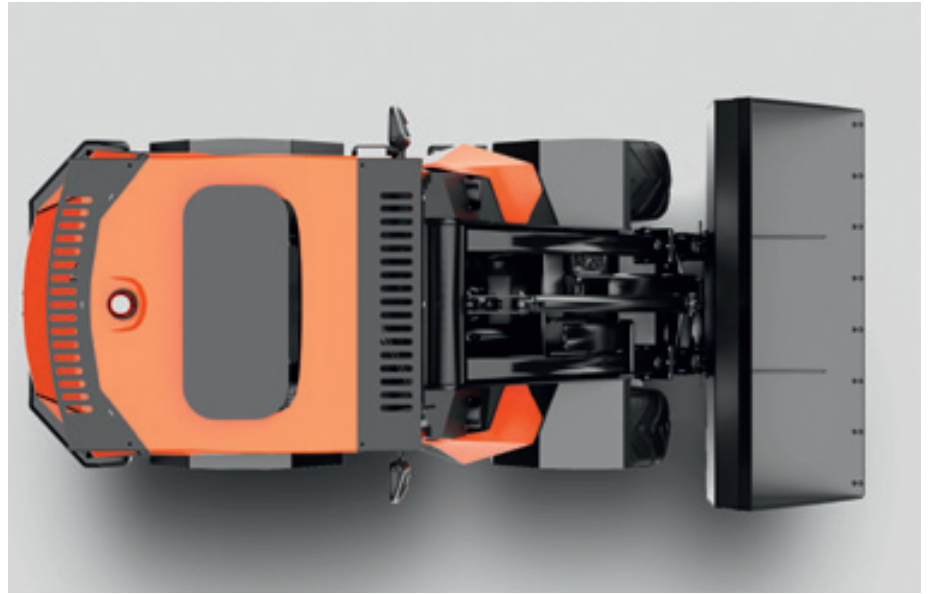
Россия всегда поднималась через большое строительство. Так было при Петре I, когда страна создавала флот и мануфактуры. Так было в годы индустриализации, когда строились заводы, города, электростанции (конец 1920-х – 1930-е годы). Так было в годы Великой Отечественной войны, когда целые предприятия переносили на восток и запускали с колёс. И сегодня у нас снова исторический момент: стране нужно опираться на собственные силы.

– Вы также развиваете направление мини-спецтехники под брендом «Атлант». Что стало отправной точкой для запуска такого производства? Расскажите об «Атланте».

– «Атлант» – это наш многофункциональный мини-погрузчик. Мы начали этот проект, потому что увидели острую проблему: стране нужна компактная, надёжная и доступная техника российского производства.

«Атлант» можно использовать в строительстве, в коммунальном и сельском хозяйстве, на складах и в производственных цехах. Он компактный, манёвренный, работает в разных условиях, может оснащаться разным навесным оборудованием, что придаёт ему уникальность!

Это не игрушка и не красивая витрина. Это рабочая машина. Экскава-



тор, гидробур, гидромолот, ковш, вилы, подъёмная платформа – всё это можно использовать под конкретную задачу. Одна машина способна справляться с абсолютно разными задачами за счёт замены навесного оборудования. Там, где ранее требовалось приобретение 2–3 дорогостоящих машин, «Атлант» справляется один, обеспечивая высокую производительность и мобильность. Благодаря высокой универсальности «Атлант» становится оптимальным выбором для предприятий, требующих гибкости и надёжности в условиях динамичных производственных процессов.

Несомненное преимущество нашей техники – её простая и интуитивная управляемость, исключая необходимость в длительном обучении операторов. Это гарантирует бесперебойную работу, даже

если потребуются срочная замена водителя. При этом «Атлант» конкурентен не только по качеству, но и по цене. Он в 2 раза дешевле итальянского аналога сопоставимого премиального класса. Для малого и среднего бизнеса это принципиально важно. А ещё мини-спецтехника – это значительная экономия топлива и расходов на обслуживание. Это особенно важно для малых и средних предприятий.

Главное – это российская разработка и высокая локализация. Мы должны производить своё. Не ждать, пока кто-то за границей решит, поставлять нам технику или нет.

– Почему тема собственного производства сегодня имеет такое большое значение?

– Страна не может жить на чужих товарах. Мы уже видели, как быстро закрываются рынки, срываются поставки, исчезают комплектующие. Сегодня тебе улыбаются и продают оборудование, завтра вводят санкции и оставляют без деталей.

Санкционное давление на Россию – это не временная неприятность. Это попытка сдавить нашу экономику стальным обручем. Нас хотят лишиться технологий, рынков, оборудования, промышленной самостоятельности. По сути, нам говорят: «Не производите сами, покупайте у нас, будьте зависимы от нас, живите по нашим правилам».

Такой путь для России неприемлем. Если мы будем только покупать чужое, мы задохнёмся от засилья иностранных товаров. Не сразу, но постепенно. Сначала потеряем производство, потом специалистов, затем инженерные школы, кадры и технологии, а дальше будем зависеть от чужой воли.

России нужны свои заводы, свои станки, своя техника, свои инженеры, свои рабочие руки.

Амурский газоперерабатывающий завод



Производство – это не только станок и цех. Это зарплаты, налоги, семьи, города... Будущее наших детей. Там, где работает завод, есть жизнь.

– Какую роль в этом играет малый и средний бизнес?

– Огромную. В эти непростые времена малый и средний бизнес становится одной из опор государства. Он обеспечивает порядка трети рабочих мест в стране. Это миллионы людей, миллионы семей, миллионы судеб. Если быть максимально конкретным – 19 млн человек. И у каждого есть семьи, дети, обязательства, будущее.

Когда предприниматель открывает цех, мастерскую, производство, сервисную компанию, он делает для страны больше, чем многие любят признавать. Он создаёт работу, платит зарплаты и налоги, учит людей профессии.

Однако сегодня предпринимателю часто приходится не развиваться, а выживать: кредиты дорогие, проверок много, налоговая нагрузка растёт, оборудование дорожает, комплектующие не всегда доступны. И при этом от бизнеса ждут, что он будет создавать рабочие места, платить налоги и поддерживать экономику.

Так не бывает. Если государство хочет сильную промышленность, оно должно слышать малый и средний бизнес.

Я готов стать голосом малого и среднего бизнеса. Голосом тех, кто не просит лишнего, а хочет спокойно работать: производить, нанимать людей, платить достойные зарплаты, развивать страну.

– Что мешает российской промышленности развиваться быстрее?

– Главная проблема – многие годы промышленность воспринимали как что-то второстепенное: купим за рубежом, привезём готовое, соберём из иностранных комплектующих, – а это опасный путь.

Нам нужно менять подход: поддерживать малое и среднее производство, давать налоговые льготы, упрощать доступ к кредитам, снижать административное давление, помогать предприятиям, которые выпускают технику, оборудование, продукцию для строительства, медицины, обороны и инфраструктуры.

Предпринимателя нельзя душить проверками и бесконечными платежами. Если человек строит производство, даёт работу, платит зарплаты, его нужно поддерживать.

Растёт производство – растут зарплаты, появляются специалисты, укрепляется экономика.

Сильная промышленность начинается с конкретного станка, конкретного цеха, конкретного рабочего места.

– Вы часто говорите о рабочих профессиях. Почему это важно?

– Потому что рабочий человек – опора страны. Без сварщика, токаря, монтажника,



инженера, оператора станка никакой промышленности не будет.

Нам нужно вернуть уважение к рабочим профессиям. Молодой человек должен понимать: если он идёт в промышленность, он идёт не куда придётся, а в нужную, достойную сферу.

Учебные заведения должны быть связаны с реальными предприятиями. Студент должен видеть производство, работать руками, получать практику и понимать, где он будет востребован после выпуска. Диплом без профессии – путь в никуда. Стране нужны люди дела.

– Каким вы видите будущее «Ривер Групп»?

– Мы будем развивать инжиниринг, строительство, производство и собственную технику. Будем расширять линейку

«Атлант». Будем выходить на новые рынки, работать с дружественными странами, но учитывая главный принцип: «Россия должна опираться на собственные силы».

Наша миссия – раскрывать горизонты: для компании, для сотрудников, для промышленности, для страны.

Я убеждён: у России есть всё, чтобы быть сильной промышленной державой, – земля, ресурсы, инженерная школа, рабочие руки, характер. Нужно перестать поклоняться импортному и начать по-настоящему развивать своё.

**Свои производства – своим людям.
Рабочие места – русским семьям.
Сильная промышленность – сильная Россия.**



СТРАХУЮЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО – НОВЫЙ ЗАПРОС РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Почему надёжность поставщика становится важнее цены, как производственные риски превращаются в главный вызов для предприятий и какую роль в этом играет промышленная кооперация.

**ЯрМаш
Холдинг**



За последние несколько лет российская промышленность прошла через масштабную трансформацию: пока одни предприятия экстренно наращивали мощности, другие занимали освободившиеся ниши. Одним из итогов стал очевидный сдвиг приоритетов: если раньше закупщики искали исполнителей с нужными станками, то сегодня рынок столкнулся с жёстким дефицитом ответственности. Промышленники всё чаще говорят о нехватке не подрядчиков, а надёжных партнёров, способных стабильно гарантировать качество и жёстко выдерживать сроки в условиях, когда любая задержка грозит остановкой производства заказчика. О том, как адаптироваться к новой индустриальной реальности, мы поговорили с генеральным директором ООО «ЯрМашХолдинг» и руководителем торгово-промышленного кластера МСП Алексеем Тихомировым.

– Алексей, вы часто говорите о том, что промышленный рынок за последние годы кардинально изменился. Что именно произошло и какие маркеры этой новой реальности вы видите в ежедневной практике?

– Да, изменения есть, и они значительные. Подрядчиков и номинальных производственных мощностей вокруг стало очень много. Давайте вспомним период двух-трёхлетней давности: тогда на волне экстренного импортозамещения отмечался повышенный спрос на производство. В ответ на этот спрос открылись сотни новых цехов, скупили станки, расширились.

Сегодня ситуация изменилась. Плотность исполнителей в сегменте металлообработки и машиностроения стала выше. И первое, с чем эти новые или расширившиеся игроки вышли к клиентам, – это агрессивный, часто экономически абсолютно необоснованный демпинг. Они пытаются забрать объёмы любой ценой, просто чтобы загрузить купленное в лизинг оборудование.

Но именно в этой избыточности и скрывается главная ловушка для крупных заказчиков. Сегодня проблема не в том, чтобы найти поставщика деталей, а в том, чтобы найти надёжного.

Мы в «ЯрМашХолдинге» постоянно общаемся с коллегами по цеху, с директорами заводов, с закупщиками из самых разных секторов экономики – от нефтегазового сектора до тяжёлого машиностроения и приборостроения.

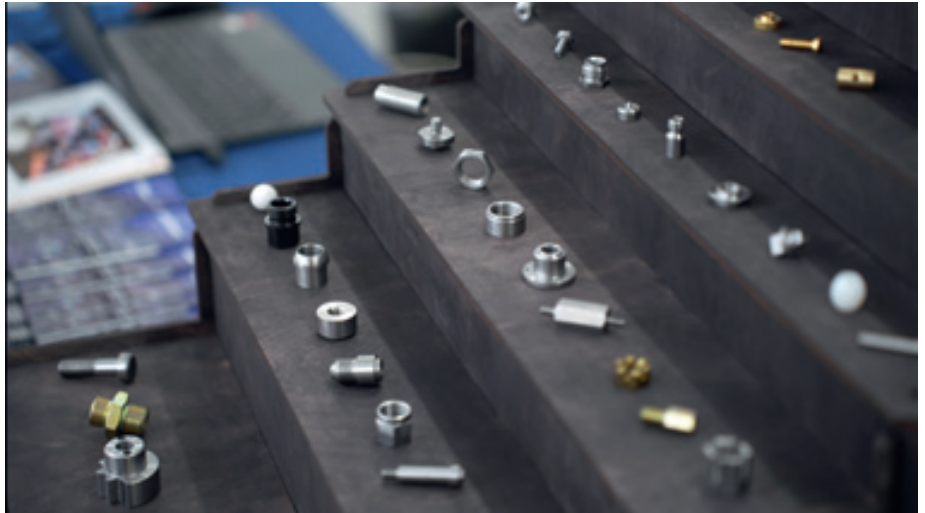
И везде, в каждой отрасли, звучит один и тот же болезненный тезис: сейчас на рынке не хватает уже не подрядчиков с их станками. Критически не хватает партнёров, которым можно безболезненно и со спокойной душой доверить критически важную поставку.

Рынок насытился железом, но столкнулся с дефицитом управленческой зрелости, системности и исполнительской дисциплины. Многие научились покупать станки, но единицы научились строить предсказуемые производственные системы.

– Насколько я понимаю, многие крупные предприятия по-прежнему выбирают поставщиков через жёсткие тендерные процедуры, где первая скрипка – это минимальная цена. Считаете, что это не отвечает текущим условиям в промышленности?

– Демпинг на бумаге почти в 100% случаев оборачивается огромными скрытыми расходами в реальности. Механика этого процесса стандартна и одинакова для всех регионов.

Компания-новичок или угасающее без заказов производство заявляется на тендер, опускает цену, иногда даже ниже реальной себестоимости качественного материала, выигрывает его, забирает



контракт. А дальше начинается суровая производственная реальность, которую невозможно обмануть красивыми презентациями.

Сначала у них срываются сроки. Почему? Потому что не просчитали логистику инструмента, не учли реальную производительность станков, столкнулись с кадровым несоответствием, не смогли вовремя переналадить оборудование.

Или, что тоже происходит нередко: первая, опытная партия приходит идеальная, вылизанная вручную лучшим наладчиком цеха, а вся последующая «серийка» идёт со сплошным системным браком. Исполнитель просто не способен удерживать технологический процесс в потоке на больших объёмах.

В этот момент заказчик начинает терять колоссальные, несопоставимые с полученной скидкой деньги.

Давайте разберём простую математику. В современном высокотехнологичном машино- или приборостроении стоимость конкретной механической детали, какой-нибудь гайки, болта или штуцера, в общей структуре себестоимости финишного изделия может составлять ничтожные доли процента.

Но если из-за задержки этой, условно говоря, копеечной детали останавливается сборка или срывается отгрузка многомиллионного агрегата по госконтракту, экономика всего предприятия идёт в минус.

Убытки от простоя сборочного цеха, штрафные санкции от конечного потребителя, сорванные графики ввода объектов в эксплуатацию – все эти потери мгновенно перекрывают любую скидку, которая была получена на тендере.

Вот почему я часто озвучиваю партнёрам одну простую мысль, к которой многие пришли через очень дорогой и болезненный опыт: дешёвая деталь редко бывает самой дешёвой в конечном итоге. За неё всегда приходится доплачивать – нервами, временем, сорванными контрактами и прямыми финансовыми убытками.

РЫНОК НАСЫТИЛСЯ ЖЕЛЕЗОМ, НО СТОЛКНУЛСЯ С ДЕФИЦИТОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ, СИСТЕМНОСТИ И ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДИСЦИПЛИНЫ. МНОГИЕ НАУЧИЛИСЬ ПОКУПАТЬ СТАНКИ, НО ЕДИНИЦЫ НАУЧИЛИСЬ СТРОИТЬ ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ.

– Разве в контракте не прописываются конкретные изделия с точными техническими параметрами?

– Да, но предприятие, покупая детали, ожидает получить не только их. Формально, юридически – да, в спецификации будут указаны штуки, чертежи и качества. Но если рассмотреть истинную потребность крупного производственного предприятия, на самом деле заказчик покупает другие критически важные вещи: соответствие сроков, отсутствие рисков и абсолютную, железобетонную предсказуемость поставок.

Каждое финишное изделие состоит из сотен, иногда из тысяч компонентов. И если в этой сложнейшей цепочке хотя бы одно маленькое звено оказывается ненадёжным, если один безответственный подрядчик подводит по срокам или качеству, лавинообразные проблемы начинаются у

всех участников процесса, а главный удар принимают на себя репутация и кошелёк предприятия.

Поэтому некоторые участники рынка сейчас задумываются о смене механизма закупок и далеко не в сторону самых дешёвых. Они осознали, что стабильность их собственного бизнеса напрямую зависит от стабильности их смежников.

Так что заказчик покупает не деталь, а уверенность в том, что его собственное производство не остановится ни при каких обстоятельствах.

– В одной из своих недавних публикаций вы использовали термин «страхующее производство». Что именно вы вкладываете в это понятие?

– Этот термин родился непосредственно из нашей ежедневной заводской практики, когда мы увидели, как крупные заводы стали всё чаще сталкиваться со сбоями своих ключевых поставщиков. И мы сформировали страхующее производство как продукт для промышленного сектора.

Что это означает на практике? В современных реалиях ни один крупный завод больше не может позволить себе роскошь складывать все яйца в одну корзину и полностью зависеть от одного-единственного подрядчика по критически важной номенклатуре. Это слишком высокий, неоправданный риск.

Даже если текущий поставщик работает неплохо, у него в любой момент может случиться форс-мажор: сломался станок, уволился ключевой наладчик, заблокировали счета, банально не хватило оборотных средств на закупку сырья под выросший объём.

И вот здесь на сцену выходит концепция страхующего производства. Крупному предприятию жизненно необходим второй, резервный подрядчик. Но это не должен быть «спящий» контакт в базе данных закупщика, которому звонят, когда всё уже сгорело. Это должен быть полноценный, технологически интегрированный произ-

водственный партнёр, который всегда находится в «полной боевой готовности» к быстрому запуску.

Мы в «ЯрМашХолдинге» берём на себя и такую роль – надёжной производственной подушки безопасности для цепочек поставок наших клиентов.

Как это работает на практике? Мы заранее, не дожидаясь кризиса, заходим в проект: изучаем чертежи, изготавливаем и тестируем опытную партию деталей, утверждаем её у службы ОТК заказчика и держим этот процесс на «горячем старте».

Если у основного поставщика нашего клиента случается сбой, брак, перегрузка или срыв графиков, заказчику не нужно тратить недели на поиски нового исполнителя и месяцы на согласование образцов. Он даёт нам отмашку, и мы мгновенно, в течение считанных дней, запускаем серийное производство нужного объёма. Это уникальный инструмент снижения рисков, который гарантирует, что конвейер клиента будет работать в штатном режиме при любом форс-мажоре.

**ГЕРОИЗМ НА
ПРОИЗВОДСТВЕ –
ЭТО ПОЧТИ ВСЕГДА
СЛЕДСТВИЕ ЧЬЕЙ-ТО
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
БЕЗГРАМОТНОСТИ.
СРОКИ И
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА – ЭТО
ЧИСТАЯ МАТЕМАТИКА,
ЖЁСТКАЯ ЛОГИКА И
СКВОЗНАЯ ЦИФРОВАЯ
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.**

– Звучит фантастически. За счёт чего гарантируются сроки?

– Я глубоко убеждён, что в современном промышленном бизнесе соблюдение сроков – это не вопрос героизма сотрудников, ночных штурмов или работы людей на износ. Героизм на производстве – это почти всегда следствие чьей-то управленческой безграмотности. Сроки и обязательства – это чистая математика, жёсткая логика и сквозная цифровая система управления.

Очень многие до сих пор воспринимают металлообработку довольно примитивно: стоит станок с ЧПУ, есть оператор, есть чертёж и заготовка – нажал кнопку и получил результат.

На самом деле управлять всем этим хаосом «на коленке», в экселевских табличках или на основе личных ощущений. Когда у вас в работе одновременно сотни наименований изделий для десятков разных заказчиков, любые субъективные ощущения заканчиваются – должна включаться математика.

Попробуйте управлять всем этим хаосом «на коленке», в экселевских табличках или на основе личных ощущений. Когда у вас в работе одновременно сотни наименований изделий для десятков разных заказчиков, любые субъективные ощущения заканчиваются – должна включаться математика.

Мы в «ЯрМашХолдинге» ещё несколько лет назад сознательно и глубоко ушли в тотальную цифровизацию процессов. Внедрили и адаптировали под себя ERP-систему, которая в режиме реального времени аккумулирует абсолютно все данные из цехов.

Система строит текущую и перспективную загрузку каждой единицы оборудования, контролирует выработку смен и автоматически калькулирует реальную себестоимость каждого технологического процесса, каждой детали, каждого заказа. Если на каком-то участке возникает малейшее отклонение от графика, система подсвечивает это до того, как появятся последствия.

Но и этого мало для страхующего производства. Чтобы выдавать требуемую рынком скорость реакции, мы обязаны работать на опережение. И это наш осознанный управленческий стандарт.

Мы часто начинаем готовить производство, проектировать и изготавливать специальную технологическую оснастку, просчитывать режимы резания и даже закупать материал под проект заранее – ещё до того, как официально подписан контракт или выигран очередной тендер, если наша внутренняя аналитика показывает высокую вероятность запуска этого заказа.

Да, с точки зрения классического учебника по экономике, это определённый фи-



нансовый риск, замораживание части оборотных средств в материале. Но именно эта готовность и скорость старта дают нашему клиенту ту самую защиту от простоев, ради которой они отказываются от более дешёвых, но медленных подрядчиков.

– Скорость может вредить качеству. Как вы решаете эту проблему при экстренных запусках?

– Сделать одну, две или даже три качественных, идеальных детали один раз несложно. С этим справится любое более-менее приличное производство. Действительно взрослый вызов для промышленного предприятия – это получить стабильное качество тысячу, десять тысяч раз подряд, из партии в партию, из месяца в месяц.

Поэтому мы инвестируем серьёзные средства в измерительную инфраструктуру и технологическое обеспечение контроля.

Мы понимаем, что умеем делать и что предлагаем заказчику, понимаем размерные ряды, квалитеты, размеры и допуски деталей, учитываем множество других факторов, влияющих на качество и изготовление конечного продукта. И всегда подготавливаем, оснащаем и дооснащаем ОТК всеми возможными средствами измерения, всегда имеем в запасе не один, не два и не три дублирующих резьбовых калибра.

Только через такой жёсткий системный подход можно гарантировать абсолютную повторяемость геометрии и свойств изделий в серии, независимо от того, какой наладчик запрограммировал станок и какая смена стояла у пульта управления.

– Вы говорите про надёжность вашего производства. Но если масштабировать эту проблему, как застраховать отрасль в целом?

– Я убеждён, что будущее и успешное настоящее нашей промышленности лежит исключительно в плоскости развития кооперации и создания сильных бизнес-объединений.

Время изоляционизма, когда каждый завод стремился построить внутри себя натуральное хозяйство со своим литейным цехом, своей гальваникой и своим инструментальным производством, прошло.

Вот почему я возглавил торгово-промышленный кластер Международного союза строителей и промышленников (МССП) – это то, во что я верю. Если смотреть на устойчивость индустрии, предприятия должны научиться системно поддерживать друг друга в масштабах всей страны. Ни один, даже самый гигантский и финансово обеспеченный завод сегодня не способен эффективно, на высоком уровне качества закрыть абсолютно все технологические компетенции внутри своего периметра.



Единственный жизнеспособный путь – это объединение сильных, специализированных, независимых производств в рамках прозрачной доверительной кооперации.

Я считаю, что мы должны перестроить мышление с эгоистичной конкуренции на синергетическую кооперацию. Именно тогда наша промышленность получит фундаментальную устойчивость к любым внешним воздействиям.

ЕСЛИ СМОТРЕТЬ НА УСТОЙЧИВОСТЬ ИНДУСТРИИ, ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ НАУЧИТЬСЯ СИСТЕМНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ДРУГ ДРУГА В МАСШТАБАХ ВСЕЙ СТРАНЫ. НИ ОДИН, ДАЖЕ САМЫЙ ГИГАНТСКИЙ И ФИНАНСОВО ОБЕСПЕЧЕННЫЙ ЗАВОД СЕГОДНЯ НЕ СПОСОБЕН ЭФФЕКТИВНО, НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ КАЧЕСТВА ЗАКРЫТЬ АБСОЛЮТНО ВСЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВНУТРИ СВОЕГО ПЕРИМЕТРА.

– Какой вы видите российскую промышленность через 5–10 лет?

– Знаете, когда меня просят составить прогноз на десятилетие вперёд, многие почему-то ждут модных рассказов про тотальную роботизацию, «тёмные» цеха, аддитивные технологии, 3D-печать металлом или внедрение ИИ в каждый станок.

Конечно, технически всё это будет развиваться – это бесспорно. «Железо» будет становиться совершеннее, быстрее, точнее. Но железки, роботы и обрабатывающие центры – это вещь осязаемая. Их можно просто купить на рынке, это исключительно вопрос наличия денег или доступности инвестиционных кредитов.

Я глубоко убеждён, что будущее нашей промышленности в совершенно другой плоскости: в доверии, осознанной кооперации, непрерывном технологическом усложнении и персональной ответственности за взятые на себя обязательства.

За эти годы рынок неизбежно и методично очистится от случайных людей, от временщиков и посредников, которые умеют красиво говорить на тендерах, сбивать цену, а потом срывают сроки и разводят руками перед остановившимся конвейером заказчика. А ещё хуже – начинают прятаться и уходить от взятых на себя обязательств.

Ландшафт будущего сформируют сильные, цифровизованные производственные компании, связанные между собой прозрачными партнёрскими отношениями.

Выигрывает тот, кому можно без тени сомнения доверить критически важную задачу и спокойно спать, зная, что все обязательства будут выполнены безупречно.



АННА КРУГЛОВА:
«САМОЕ ВАЖНОЕ –
ЭТО ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ
В СОЧЕТАНИИ
С ПРОФЕССИОНАЛИЗМОМ»



В современной логистике успешное управление перевозками – это не только выбор оптимальных маршрутов и транспортных средств, но и искусство управления рисками, безопасность и прозрачность.

Анна Круглова, исполнительный директор транспортной компании «Орландис», которая специализируется на перевозках автомобильным транспортом лекарственных средств, в том числе орфанных лекарственных препаратов высокой стоимости и иных грузов, требующих соблюдения определённого температурного режима, а также грузов, относящихся к различным классам опасности (с 1-го по 9-й), дорогостоящих и негабаритных грузов.

Перевозка специализированных грузов требует особого подхода. Ни одна деталь в организации не должна быть случайной, а для этого нужны чёткая координация процессов, глубокое понимание отраслевых требований и способность принимать взвешенные решения, основанные на риск-ориентированном подходе. В интервью нашему изданию Анна Круглова рассказала о том, как формируются современные логистические цепочки, что позволяет выстраивать долгосрочные партнёрские отношения и как эффективно управлять логистической компанией.

– Анна, слово «логистика» женского рода... Считается, что в грузоперевозках тон задают мужчины. Как получилось, что вы связали свою жизнь с грузоперевозками? Что в этой отрасли привлекло вас больше всего?

– Знаете, я не думала о том, женская эта профессия или мужская. Мне всегда нравится, когда из хаоса рождается порядок, а в логистике это происходит каждый день.

Всё началось с учёбы... У меня не было конкретного профиля «логистика», но была специализация «менеджмент организации» в экономическом вузе, а потом практика на небольшом складе у дистрибьютора БАД и парафармазии. А затем я проработала там несколько лет как полноценный сотрудник и поняла: это моё... Когда ты 24/7 в движении, чтобы спасти заказ клиента, когда находишь машину за час до дедлайна – это не работа, а приключение. И каждый раз, когда всё получается, внутри такое тихое счастье: «Мы смогли!».

Что привлекло? Люди и процессы одновременно. Логистика – это история про то, как договариваться, находить общий язык, выстраивать маршруты, но при этом никогда не забывать, что за каждым заказом стоят реальные люди. Это очень живая отрасль, и она меня приняла.

– Приходилось сталкиваться с гендерными стереотипами? Как вы их преодолевали? Меняется ли ситуация сейчас?

– Да, конечно. Это было. «Девушка на склад? Там тяжело», «Тебя водители слушаться не будут», «Мужчины лучше договариваются с перевозчиками» и т.д.

Помню один случай. Я пришла в новый коллектив, и в первый же день коллега мне сказал: «Анна, ты лучше бумажки подписывай, в оперативные вопросы не лезь – я сам». Я не стала спорить. А через месяц он сам попросил меня помочь с заказами, потому что запутался. Мы потом долго смеялись.

Как я справлялась? Никакой агрессии. Я просто делала свою работу. Если ты понимаешь процессы и чувствуешь цифры, рано

или поздно перестают обращать внимание на пол – начинают смотреть на результат.

Сейчас, работая в компании «Орландис», могу сказать: мы не делим людей по гендеру. Я вижу это своими глазами. Весь отдел документооборота – это женщины. Они работают с такой точностью и ответственностью, что мужская часть коллектива искренне восхищается их слаженной работой. У нас есть женщины-логисты и женщины-курьеры. Клиенты уже не удивляются, когда на переговоры приходит женщина-руководитель. Мы просто умеем с этим работать – не бороться, а спокойно доказывать делом.

КРИЗИС – ЭТО НЕ ТОЛЬКО РИСКИ, ЭТО ЕЩЁ ОСВОБОДИВШЕЕСЯ МЕСТО НА РЫНКЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СЕРВИСОВ. МЕСТО ДЛЯ ТЕХ, КТО ГОТОВ РАБОТАТЬ ХОРОШО – ЧЕСТНО И БЕЗ ПАНИКИ.

– Какие, по вашему опыту, преимущества есть у женщин в управлении логистикой? Есть ли задачи, с которыми женщинам проще справиться, а мужчинам – сложнее?

– Повторюсь, я не люблю делить функционал на «женское» и «мужское». Но, наверное, есть качества, которые у женщин встречаются чаще. И они очень помогают.

Первое – это внимание к деталям и системность одновременно. Логистика – это огромная паутина: клиенты, перевозчики, склады, таможня, водители... Женщины часто обращают внимание на мелочи, а мужчины мыслят глобально.

Второе – эмпатия. Женщины более чувствительны по природе: они понимают, что назревает конфликт задолго до того, как тот случился. Например, если я слышу

определённую интонацию в голосе партнёра, понимаю, когда клиенту нужно не решение, а чтобы его просто выслушали. Это помогает сохранять отношения даже в сложных ситуациях.

С чем сложнее? Иногда трудно быть жёсткой. Когда нужно сказать «нет» крупному клиенту или поставить на место перевозчика, который не выполняет обязательства, но я учусь этому у наших мужчин. Мы каждый день чему-то учимся друг у друга – и это главное преимущество.

– Какие компетенции должны быть у руководителя, чтобы управлять командой логистов без просадок?

– Мне кажется, самое важное – это человечность в сочетании с профессионализмом.

Важно понимать цифры и процессы, логист сегодня – это не просто найти машину, это анализ, отчёты, дашборды. Если руководитель не умеет читать и анализировать данные, команда это быстро почувствует и перестанет его уважать.

Второе: спокойствие. Логистика – это постоянные неожиданности: сломалась машина, закрыли границу, товар не загрузили... Если руководитель паникует – паникуют все.

Третье: умение доверять. Невозможно управлять процессом в одиночку. За нашу команду я всегда могу быть спокойна: если что-то пообещали – сделаем, если взяли – доведём до конца.

– В компании вы выстраиваете долгосрочные партнёрства. Какие принципы помогают строить доверие с клиентами?

– Для меня доверие – это когда клиент знает, что даже в самой сложной ситуации я не спрячусь, не сойду, не сделаю вид, что ничего не случилось.

Первый принцип – прозрачность. Мы не скрываем проблемы. Если машина опоздает, менеджер позвонит сам, до того, как клиент заметил опоздание. И скажет: «Случилось то-то, мы сделали то-то, груз прибывает на три часа позже». Честность в такие моменты дороже любых отчётов.

Второй принцип – индивидуальный подход. У каждого бизнеса своя логистика, свои боли, свои ритмы. Я никогда не говорю: «У нас так принято». Я говорю: «Давайте посмотрим, как мы можем сделать удобно и оптимально для вас».

– С вашей точки зрения, что отличает действительно эффективную логистическую цепочку в современных условиях?

– Для меня эффективная логистическая цепочка сегодня – это не самая быстрая и не самая дешёвая. Это бережливая и устойчивая, соответствующая отраслевым стандартам и запросу конкретного бизнеса.

У нас всегда есть план «Б», а лучше и план «С», другими словами, у нас есть план ВСР – Business Contingency Plan, план непрерывности бизнеса – фактически на каждый рейс. Не один перевозчик на маршрут, не одна машина, а несколько возможных вариантов решения. Не один маршрут, а альтернативы. Мы знаем, где находится груз в каждый момент времени не только потому, что контролируем каждый шаг, но и потому что нам важно, чтобы клиент был спокоен.

– Во времена нестабильности многие не понимают, как планировать долгосрочные цепочки поставок. Как вы видите решение этой проблемы в компании? Возможно ли сегодня, вообще, строить стратегии на 5–10 лет?

– Для нас в «Орландис» стратегия на 5–10 лет – это не застывший документ. Это направление движения. И направление это – рост. Мы хотим стать больше, сильнее и полезнее для наших клиентов, ориентироваться на их потребности и ожидания.

Наша цель – чтобы клиент из любого уголка мира мог получить груз быстро, надёжно и с привычным для него уровнем сервиса.

Мы развиваем новые сервисы. Клиентам сегодня мало просто «забрать и привезти». Им нужны прозрачность, подстраховка, помощь с документами, иногда – хранение, обработка груза, частичная комплектация, консультационные услуги. Например, в связи с внедрением ЭТрН (электронной транспортной накладной) с 1 сентября 2026 года сейчас руководитель отдела логистики «Орландис» Антон Сычёв проводит консультирование партнёров.

Мы уже запустили несколько новых услуг в текущем году, в планах – развиваться системно, с индивидуальным подходом. Мы не пытаемся быть «всем для всех», но мы точно хотим быть теми, кто закрывает потребности клиента целиком, а не кусочками.

При этом мы строим логистическую компанию, устойчивую к любым сценариям, и она продолжает расти. Мы регулярно собираемся всей командой и проигрываем

разные ситуации: курс скакнул, границу прикрыли, топливо подорожало... Под каждый сценарий у нас есть план действий. Но теперь эти планы ведут не к сжатию и выживанию, а к поиску новых возможностей. Потому что кризис – это не только риски, это ещё освободившееся место на рынке логистических сервисов. Место для тех, кто готов работать хорошо – честно и без паники. Мы собрали команду, которая способна достигать поставленных целей, – без людей никакое расширение невозможно. Мы вкладываемся в обучение, в создание атмосферы, где хочется оставаться и расти вместе с компанией. Я горжусь тем, что у нас работают сильные специалисты – и женщины, и мужчины, которые горят своим делом. Глядя на них, я точно знаю: мы всё сможем.

Так что мой ответ на вопрос «Возможно ли строить стратегию на 5–10 лет?» – «Да, возможно». Но эта стратегия должна быть не про жёсткие цифры, а про амбиции, гибкость и заботу о людях. Мы в «Орландис» выбрали именно такой путь: расти там, где есть возможность, быть готовыми к любым поворотам и никогда не забывать, ради кого мы всё это делаем – ради наших клиентов и наших сотрудников – наших внутренних партнёров!

– Как вы оцениваете изменение объёмов грузоперевозок в России на ближайшие 1–2 года? Появятся ли новые игроки, как будут распределяться роли, кто окажется у руля, а кому, возможно, придётся уйти с рынка?

– Я думаю, рынок будет расти, но медленно и спокойно, без скачков. Клиенты подходят к бизнесу разумно: они выбирают не самого дешёвого, а самого надёжного.

Кто останется? Компании, которые умеют заботиться о клиентах и о своих сотрудниках. У которых есть и технологии, и человеческое лицо. У которых можно попросить о помощи в субботу вечером – и они помогут.

Кто уйдёт? Те, кто работает только на дешёвле. Демпинг убивает качество, а без качества в логистике сегодня не выжить. Также уйдут компании, которые экономят на водителях и логистах, потому что кадровый голод уже начался.

Новые игроки появятся, но скорее всего как «дочки» крупных производственных компаний.

– Как при таком загруженном графике вы находите время на себя? Какие привычки или инструменты помогают вам поддерживать баланс между работой и личной жизнью?

– Честно? Идеального баланса не существует. Это правда, которую я приняла. Но я нашла несколько простых вещей, которые меня спасают.

Первое: личное время защищено. После девяти вечера я стараюсь не отвечать на рабочие сообщения. У меня есть замечательная команда, которая справляется. Я могу быть спокойна вечером, в выходные, потому что знаю: если что-то случится, они примут решение сами, и оно будет взвешенно и обосновано.

Второе: спорт как тихая гавань. Три раза в неделю хожу на тренировки. Час, когда телефон остаётся в шкафчике, меня никто не дёргает, я могу побыть с собой и позаботиться о гармонии своего тела. После этого возвращаюсь совсем другим человеком.

И самый главный инструмент – я научилась просить о помощи. И разрешать себе и другим ошибаться. Раньше, работая в другой крупной компании, я всё проверяла сама – и за другими, и за собой. Это съедало все мои силы и время. Теперь, работая в «Орландис», мы говорим друг другу: «Я доверяю тебе. Если что-то пойдёт не так, мы разберёмся вместе». Это освободило мне столько времени, что я до сих пор удивляюсь.

– Какие задачи сегодня ставит перед собой компания «Орландис»? Каких целей вы хотите достичь?

– Сейчас мы находимся в очень правильном и важном для себя периоде – мы перешли к этапу выращивания.

Как я уже говорила, мы хотим стать больше, но не любой ценой, а за счёт того, что будем лучше понимать своих клиентов и расширять сервисную составляющую. У нас амбициозные коммерческие цели, безусловно. Но это не главное. Главное – чтобы каждый новый клиент оставался с нами надолго и мы оказывали качественный сервис.

Мы внедряем новые IT-инструменты. Это наш большой внутренний проект. Местами сложно, местами волнительно, но мы уверены, что это сделает нашу работу более прозрачной.

Наш девиз: «Здесь логистика!» – поэтому мы будем расширять линейку сервисов, добавляя новые звенья услуг, оказываемых «Орландис» в логистическую цепочку.

Я очень горжусь тем, какая команда собралась. Это не просто работа – это их призвание. У нас прекрасный коллектив – мы ценим друг друга, с радостью приходим на работу и всегда помогаем. Я безмерно благодарна нашей команде. Мы – свои, и это главное.

Глобально, уже сейчас, «Орландис» – это сильный и надёжный бренд. Место, куда приходят работать и остаются надолго. Место, где ценят каждого, неважно, кто ты – мужчина или женщина. Место, которому клиенты доверяют в самые сложные моменты. И через несколько лет, когда меня спросят: «Анна, а как вы прошли через все эти глобальные кризисы?», я отвечу: «Мы просто были собой. Мы заботились о людях».

ЛОГИСТИКА – ЭТО
ИСТОРИЯ ПРО ТО, КАК
ДОГОВАРИВАТЬСЯ,
НАХОДИТЬ ОБЩИЙ
ЯЗЫК, ВЫСТРАИВАТЬ
МАРШРУТЫ, НО ПРИ
ЭТОМ НИКОГДА
НЕ ЗАБЫВАТЬ,
ЧТО ЗА КАЖДЫМ
ЗАКАЗОМ СТОЯТ
РЕАЛЬНЫЕ ЛЮДИ.



ОЛЕГ ДМИТРИЕВ: «МЫ ДОБИВАЕМСЯ УСПЕХА БЛАГОДАРЯ СВОЕЙ ФИЛОСОФИИ ОБРАТНОГО ИНЖИНИРИНГА»

Компания «Русь-Турбо» – признанный лидер отечественного импортозамещения в сфере энергетики – в этом году отмечает десятилетний юбилей. Все эти годы компания осуществляет качественный сервис энергетического оборудования: ремонт, обслуживание и модернизацию паровых и газовых турбин, а также основного и вспомогательного оборудования тепловых электростанций, поставку запчастей к ним по всей России. Востребованность в услугах компании растёт, ведь она не просто выпускает детали для замены вышедших из строя на дорогостоящем импортном оборудовании, но и улучшает их характеристики. О том, как сегодня развивается компания мы беседуем с Олегом Дмитриевым, генеральным директором компании «Русь-Турбо».



– Олег Викторович, в 2026 году «Русь-Турбо» отмечает своё десятилетие. Какие ключевые факторы помогли компании стать одним из лидеров российского рынка сервисного обслуживания энергооборудования?

– Начну с предыстории. После развала СССР и так называемой интеграции России в мировую экономику, либеральных экономических реформ и свободного прихода на наш рынок западных компаний мы столкнулись с тем, что отечественное оборудование для газовых и паровых турбин, компрессоров и редукторов, которое раньше успешно экспортировалось по всему миру, стало массово вытесняться импортным. Западные игроки, поставляя свою технику, одновременно уничтожали конкурентное российское технологическое производство. Уже тогда у патриотов России появилось неприятие подобной ситуации, осознание, что такая модель взаимоотношений несовместима с независимым технологическим развитием страны, что необходимо возрождать собственную промышленность. С 2014 года санкции и запреты на поставки оборудования, запасных частей и технической документации ускорили этот процесс. И вместо возврата в «каменный век», по планам идеологов глобального Запада, мы выбрали путь восстановления технологической суверенности. Специалисты собрались вместе, для того чтобы претворить свои идеи в жизнь. Так что, ключевой фактор нашего успеха в том, что мы стали заниматься вопросом обслуживания импортного оборудования давно, ещё до появления самой компании «Русь-Турбо». И когда в 2022 году санкционное давление на Россию приобрело запредельные масштабы, мы были полностью готовы к этой ситуации. Сейчас ситуация такова: чем хуже складываются условия для внешней экономики, тем выше поднимается наша страна, обретая незави-

симость от западных игроков. Сама жизнь заставляет работать головой и руками, а не просто быть «бензоколонкой».

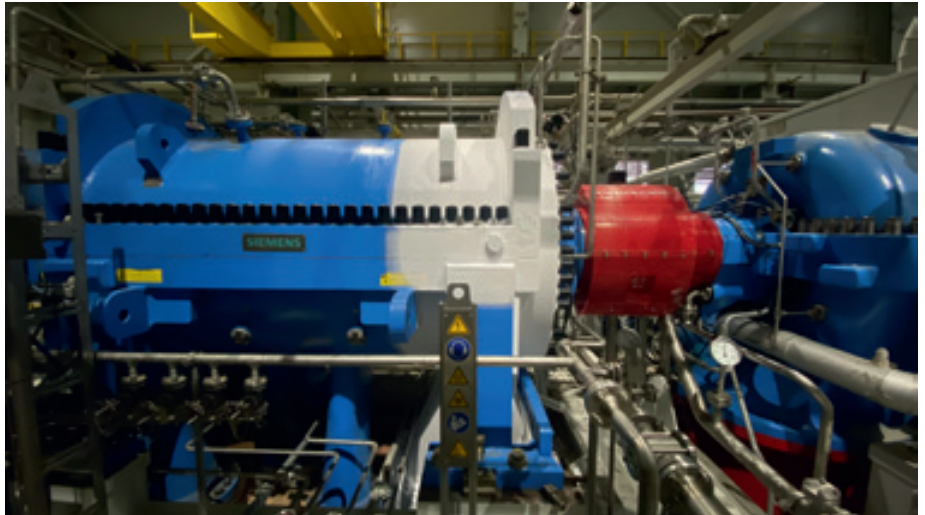
– Как бы вы оценили технологическую независимость России от иностранных технологий на данный момент?

– Мы всё для этого делаем. Сейчас мы совершенно свободно обходимся без западных специалистов и технологий, потому что разрабатываем собственные. Мы и начинали с того, что замещали специалистов зарубежных компаний, которые нередко демонстрировали высокомерное отношение, я уже не говорю о языковом барьере. Естественно, не все могли работать с иностранной документацией, но иностранные специалисты фактически диктовали свои условия: «Делай, как я сказал, – вы тут ничего не понимаете». На самом деле, наши инженеры с классическим советским техническим образованием, которое позволяет глубоко и широко понимать физику и механику процессов, не только не уступали им в компетенциях, но и зачастую обнаруживали некомпетентность зарубежных специалистов, ошибочные решения и даже откровенную ложь. Начав с замещения специалистов, мы продвинулись очень далеко – мы успешно выпускаем запчасти и узлы оборудования, которые работают даже лучше оригинальных. И неважно, каким брендом или в какой стране это оборудование произведено. Компания «Русь-Турбо» – мультибрендовая. Мы успешно обслуживаем турбины большинства моделей японского, американского и европейского производства: Siemens и GE, Mitsubishi и Kawasaki, Solar, MAN, Howden и многие другие.

– А что позволяет компании изготавливать запчасти с лучшими, чем у оригинала, показателями?

– Наша особая философия обратного инжиниринга. Если в интернете набрать запрос «обратный инжиниринг», выпадут сотни, возможно даже тысячи предложений, но когда вы начнёте разбираться в теме, легко увидите, что цель компаний, которые предлагают эти услуги, – максимальное копирование. Иногда это подражание более успешно, иногда менее, но в любом случае – это копия детали, которая сломалась и вышла из строя.

У нас иной подход, мы начинаем с анализа причины преждевременного выхода или износа этой детали, и только после этого начинаем с ней работать. В этом и заключается суть инжиниринга: не просто копирование, а глубокий анализ на основе конструктивных, прочностных, динамических и вибрационных расчётов. Фактически мы устраняем те ошибки, которые были заложены заводами при проектировании, при изготовлении. В мире нет ничего идеального, все производители борются за



лидерство, но без ошибок не обходится. Мы со своей стороны ведём сложную наукоемкую работу, которая даёт результаты. В «Русь-Турбо» создаются улучшенные детали и узлы, оптимизированные для существующих условий работы, а с заменой деталей возрастает надёжность оборудования.

– Какова стоимость этих деталей по сравнению с оригинальной?

– Цена наших запчастей, как правило, не превышает стоимость западных анало-

гов, иногда, для особо сложных деталей, она может быть чуть выше, но в конечном итоге это всё равно выгоднее. После ввода санкций некоторые компании стремились любыми способами достать оригинальные детали, искали пути обхода барьеров, приобретали эти детали через десяток посредников и стран. Но, так как каждый из участников процесса имеет свою маржу, стоимость детали в конечном итоге была гораздо выше изначальной. Кроме того, для того чтобы обойти санкционные барьеры, с запчастей стираются обозначения, нередко отсутствуют документы, и выяснить историю её происхождения подчас невозможно, не говоря уже о том, чтобы предъявить претензии в случае брака.

Мы абсолютно прозрачны для заказчиков: работаем в правовом поле России, готовы отвечать на все вопросы и соответствовать всем запросам клиентов, даём гарантии на свою продукцию.

– Есть ли сейчас у вас конкуренты?

– Если изначально мы начинали как единственная компания в своей сфере, то сегодня уже стали появляться другие игроки, которые работают в этом же направлении. И я считаю это положительным трендом: чем больше компаний будет заниматься вопросами технологической независимости страны, тем лучше.

– Какие проекты вы сейчас реализуете в сфере обратного инжиниринга и производства деталей и узлов энергетического оборудования?

– Таких проектов много. Я бы не хотел называть заказчиков, но к июню у нас уже сформировался пул заказов до конца года, есть заявки и на следующий год. С нашими клиентами мы выстраиваем долгосрочные отношения, к данному моменту вышли на тот этап, когда не только заказчики выбирают нас, но и мы их. Например, если мы видим, что запрос приходит от торговой компании-посредника, для нас такая заявка вне сферы наших интересов.



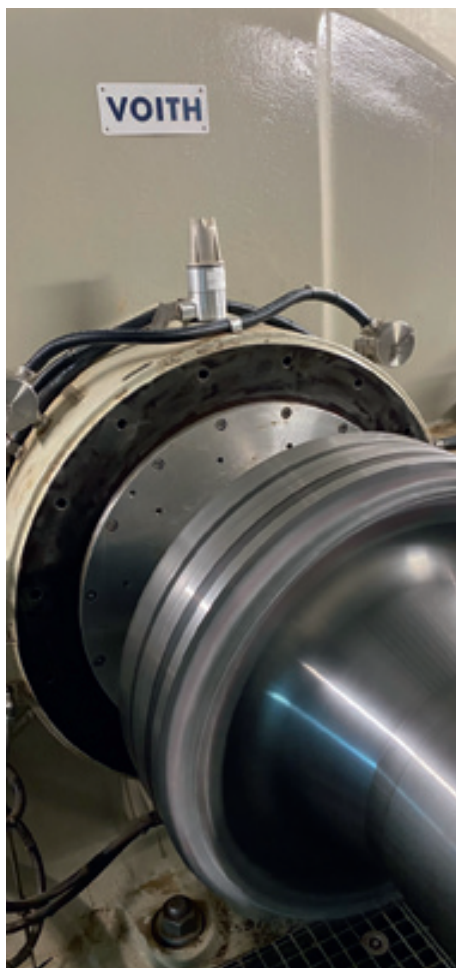


– Что является фундаментом долгосрочного партнёрства?

– То, что наши заказчики видят в нас надёжного партнёра, который соблюдает сроки поставок и снабжает их высококачественной продукцией. Наши клиенты видят в этом преимущество. Для них сотрудничество с «Русь-Турбо» является преимуществом. Да, на рынке ещё сохраняются закупочные процедуры, где всё определяется только ценой. Но многие предприятия уже переболели этим. Мы с вами прекрасно знаем, что дешёво хорошо не бывает; те, кто уже прошёл через это и потерпел полное фиаско с вышедшим из строя оборудованием, отлично усвоили этот урок. Когда оборудование надёжное, когда оно работает без сбоев, оно приносит прибыль, а работать с надёжной компанией выгоднее, чем гнаться за экономией и гробить технику.

Помимо того что мы выполняем свои гарантийные обязательства по эксплуатации оборудования, мы поддерживаем добрые, доверительные взаимоотношения с заказчиками и никогда не отказываем в консультации, даём предложения, как сделать лучше, качественнее и быстрее, всегда готовы помочь.

– В связи с высокой востребованностью вашей продукции не планируете ли вы расширять производственную базу?



– Мы уже делаем это. В целом развитие компании идёт по спирали. Мы много работали над усовершенствованием технологических процессов, преуспели в этом и перешли на новый этап развития материальной базы. Сейчас продолжается начатое в прошлом году строительство цеха № 2 ремонтно-механического завода «Русь-Турбо», готовим новую тендерную закупку новой серии станков с ЧПУ, компания растёт и развивается.

– В 2023 году компания получила аттестацию лаборатории неразрушающего контроля. Какие задачи решает это подразделение и как оно вписывается в стратегию развития?

– До 2023 года мы пользовались услугами сторонних лабораторий, но с развитием производства стали понимать, что у подрядчиков, которые должны выполнять контроль металла, есть свои планы и задачи. Нас порой просили подождать, так как не было нужного специалиста или оборудования. Но у компании «Русь-Турбо» тоже есть свои планы, а значит, необходимо справиться своими силами. Мы приобрели оборудование, обучили специалистов, аттестовали лабораторию и сейчас ни от кого не зависим. Лаборатория имеет государственную регистрацию, соответствует всем нормам. Все необходимые измерения мы выполняем самостоятельно. И как говорится, аппетит приходит во время еды: была создана вторая лаборатория, которая проводит электротехнические исследования, включающие высоковольтные испытания. Уже сегодня она оказывает услуги не только для собственного производства, но и для внешних заказчиков. Сейчас мы заканчиваем строительство нового отдельного здания для лаборатории – это не просто расширение, а создание специализированного центра, что позволит вывести качество измерений на мировой уровень.

Речь идёт о полной изоляции от внешних факторов: отсутствие вибраций, пыли, стабильное энергоснабжение и т.п. Метрология – серьёзная наука, которая требует как масштабных капитальных вложений, так и глубоких научных компетенций.

– Не так давно вы начали обслуживание и ремонт поршневых компрессоров – нового направления для компании. Что стало отправной точкой для его открытия?

– Раньше мы считали, что поршневые компрессоры не входят в зону наших интересов. Это более тихое, более низкопроизводительное оборудование, но мы увидели потребность в его обслуживании у наших заказчиков, а так как мы всегда стараемся помогать нашим клиентам, занялись и этим сегментом. Тем не менее нашей главной специализацией остаётся высокоскоростное, высокоточное оборудо-

вание, где мы можем предложить решения, которые не имеют аналогов.

– Как вы сегодня оцениваете потребности рынка в вашей продукции?

– На данный момент доля импортного оборудования в энергетической отрасли составляет примерно 10–15%. И если оно даже всё разом выйдет из строя, глобальной катастрофы не произойдёт. Однако надо понимать, что это очень большой сектор, в закупку этого оборудования в двухтысячных были вложены огромные деньги, и оно неизбежно стареет, увеличивается глубина ремонта. Мы видим миссию компании «Русь-Турбо» в том, чтобы поддерживать работоспособность дорогого импортного оборудования столько, сколько это возможно.

А следующий этап – заменить его отечественным и снова стать экспортёром мирового уровня, т.е. не только обеспечить свою страну теплом и светом, но и нести это дальше в другие страны.

– А в других странах есть потребность в российском оборудовании?

– Безусловно. Энергетика будет востребована в мире всегда, ведь энергия – это основа жизни, это двигатель промышленности. А качество западного оборудования в последнее время снижается, растут сроки поставок. Мы достаточно активно работаем с теми странами, которые не присоединились к санкциям против России, – это и Китай, и Индия, к нам за помощью обращаются представители стран Ближнего Востока. Сейчас им в первую очередь нужны специалисты – опытные и квалифицированные, которые умеют работать с импортным оборудованием. Они также проявляют интерес к нашей продукции. Также мы традиционно много лет активно взаимодействуем с партнёрами из стран СНГ.

– К слову, о специалистах. Сейчас мало отраслей, представители которых не говорили бы о дефиците кадров. Как вы в компании решаете эту проблему?

– Специалисты – это ключевая проблема большинства отраслей сегодня, и наш сегмент – не исключение. Но у нас свой подход: мы инвестируем в развитие собственных кадров. Каждый год к нам на производственную практику приходят студенты ведущих профильных вузов и институтов. Это не просто поверхностное знакомство с компанией: мы оцениваем их потенциал, они смотрят на нашу работу. Если мы совпадаем в оценке друг друга, интерес взаимен, мы предлагаем им работу на предприятии, и после получения диплома они приходят к нам. Найти готового специалиста практически невозможно – это крайне редкий случай. Рынок такого уровня подготовки не предлагает – это та область знаний, о которой ни в интернете, ни в учебнике не прочтёшь. Поэтому мы формируем



команду изнутри. Наши инженеры и другие специалисты – это результат многолетнего наставничества и практического опыта, передаваемого внутри компании.

– Как вы думаете, что ждёт нашу страну? Как будет развиваться энергетическая отрасль?

– Несмотря на общие экономические проблемы, которые мы все ощущаем, я смотрю на будущее нашей страны с оптимизмом. У меня нет сомнений в том, что мы достигнем своих целей, – всё будет хорошо. Энергетическая отрасль будет развиваться, а голос России в развитии ядерной энергетики будет значимым на мировой арене.



АО «КОНДОР-ЭКО»:

**ЗА ЧИСТОТУ
АТМОСФЕРЫ
В ПРОМЫШЛЕННЫХ
МАСШТАБАХ**

Более шести десятков лет компании ХГ «Кондор Эко – СФ НИИОГАЗ» разрабатывают, производят и постоянно совершенствуют оборудование, предназначенное для очистки промышленных выбросов в атмосферу. Электрофильтры, рукавные фильтры, циклоны и другие экотехнические аппараты помогают улучшать экологию российских городов, повышают энергоэффективность предприятий, решают актуальные задачи импортозамещения. Эту продукцию широко используют ведущие отечественные компании теплоэнергетики, металлургии, цементной промышленности. Инновационный вектор развития и постоянное внедрение новых технических решений позволяют АО «Кондор-Эко» выводить на рынок всё более эффективное и экономичное оборудование.

ПЕРВЫЕ СРЕДИ РАВНЫХ

В 1962 году в посёлке Семибратово Ярославской области был открыт филиал Научно-исследовательского института по промышленной и санитарной очистке газов. Теоретическая разработка, создание и внедрение в промышленность новых механических и электрических аппаратов и рациональных схем очистки промышленных выбросов в атмосферу, исследования по физико-химическим свойствам аэрозольей, конструктивная разработка и экспериментальная проверка в лабораторных и промышленных условиях новых и модернизированных узлов аппаратов электрической и механической очистки газов – таков далеко не полный список задач, возложенных на филиал.

В 1993 году наступил новый этап развития. Сотрудниками института было зарегистрировано ЗАО «Кондор-Эко» с целью внедрения передовых научно-технических идей для совершенствования газоочистительного оборудования. А ещё через 10 лет была создана холдинговая группа «Кондор Эко-СФ “НИИОГАЗ”».

На сегодняшний день ХГ «Кондор-Эко-СФ “НИИОГАЗ”» объединяет институт и три производственные площадки в Ростовском районе Ярославской области и одну в городе Боготол Красноярского края. Холдинг занимается научным поиском, исследованиями и инновациями, а вышедшие из его стен научно-технические разработки защищены как российскими, так и зарубежными патентами, что обеспечивает приоритет в изготовлении и поставке предлагаемого оборудования.

Ежегодно АО «Кондор-Эко» получает патенты на новые технические решения и способы очистки, публикует статьи в ведущих научно-технических изданиях, активно организует и участвует в конференциях по актуальным вопросам защиты окружающей среды.

В прошлом году компания стала лауреатом конкурса «100 лучших товаров России – 2025» в номинации «Продукция производственно-технического назначения».

«Минувший 2025 год был очень интересным и насыщенным. В его начале были поставлены очень значимые и амбициозные для нашей организации цели. Это расширение производственных площадей, увеличение базы контрактации и проведение нашей третьей научно-практической конференции экологического машиностроения, – рассказывает генеральный директор АО «Кондор-Эко» Екатерина Жученко. – Сегодня я с уверенностью могу сказать, что поставленные задачи были решены и цели достигнуты. Наше производство продолжает расширяться, обновляется станочный парк, масштабируются производственные мощности».

По словам генерального директора компании, появляются и новые перспек-

тивные планы в части взаимодействия с заказчиками: «Эта сфера развивается активно, и мы очень благодарны предприятиям, с которыми сотрудничаем: они высоко оценивают наше оборудование, его качество, считают нас надёжными и долговременными партнёрами. В течение года мы удостоились различного рода наград, в том числе от наших клиентов. Именно поэтому они возвращаются к нам снова и снова. Ведь наше оборудование качественное, будет работать эффективно и долго».

«АО “КОНДОР-ЭКО” – ЛАУРЕАТ КОНКУРСА “100 ЛУЧШИХ ТОВАРОВ РОССИИ – 2025” В НОМИНАЦИИ “ПРОДУКЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО- ТЕХНИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ”».

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО

Несмотря на сложные времена, холдинговая группа «Кондор-Эко-СФ “НИИОГАЗ”» продолжает энергично развиваться. В организации понимают, что именно сейчас критически важно повышать качество продукции, производительность, осваивать новые технологии, проводить исследования, различные разработки – не останавливаться на достигнутом.

Признанное преимущество оборудования АО «Кондор-Эко» – это эффективность. Степень очистки при его использовании составляет выше 99%, кроме того, при работе электрофильтра экономия на энергии составляет около 20% от прежних показателей. Эти параметры обеспечены запатентованными технологиями и конструктивными решениями, что делает продукцию компании привлекательной как для российских, так и для зарубежных заказчиков. Примечательно, что для предприятия не существует проблемы импортозамещения. Благодаря стратегической политике руководства АО «Кондор-Эко» буквально за несколько лет была решена задача полного перехода на отечественные комплектующие.

Очень важно и отношение коллектива к работе. «Меня всегда радует, когда я вижу, что мои коллеги, сотрудники, активно изучают проблематику по различным направлениям, – говорит Екатерина Жученко. – В части производства, например, – какие станки повысят производительность,

эффективность. Со специалистами у нас проходят активные обсуждения – какое оборудование лучше. А во время научно-технических советов, которые проводятся на регулярной основе, молодёжь перенимает опыт у старшего поколения. Мы осваиваем работу в области программирования, искусственного интеллекта, постоянно изучаем новые технологии».

АО «КОНДОР-ЭКО» – НАДЁЖНЫЙ ПОСТАВЩИК

Потребители продукции компании – это промышленные предприятия как России, так и ближнего и дальнего зарубежья: металлургия, угольная электрогенерация, цементная промышленность, производство строительных материалов и т.д. Для укрепления позиций на зарубежных рынках было принято решение пройти добровольную сертификацию по программе «Сделано в России» в качестве надёжного поставщика. Получение сертификата стало важным этапом в биографии холдинга, так как он не только подтвердил соответствие продукции российским и международным стандартам, но и открыл новые возможности для расширения географии поставок.

В качестве примера генеральный директор «Кондор-Эко» Екатерина Жученко вспомнила наиболее интересную, на её взгляд, поставку и последующий монтаж продукции предприятия во Вьетнаме: «Речь о четырёх электрофильтрах EGVM2-6613-7-4. Это оборудование сегодня является одним из самых крупных в мировой практике, его габариты 30х30х30 метров, масса около 800 тонн, у них достаточно большая мощность производительности, в соответствии с размером. Хочется верить, что постепенно к подобному формату оборудования мы придём и в России».

Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, число заказов оборудования АО «Кондор-Эко» постоянно растёт. Это явление Екатерина Жученко объясняет тем, что многие компании продолжают проводить разумную экологическую политику, устанавливая современное газоочистное оборудование с целью повысить качество жизни как для населения того региона, в котором они находятся, так и для собственных сотрудников. «Сейчас мы наблюдаем тенденцию расширения числа подобных предприятий, всё более осознанно рассматривающих данную проблему. Но в том числе, мне кажется, это происходит и благодаря просветительской, образовательной деятельности Росприроднадзора, помимо такой его функции, как контроль соответствия предприятия экологическим параметрам».

С НАУЧНЫМ ПОДХОДОМ

В течение всех лет существования на АО «Кондор-Эко» не прекращаются научные исследования, цель которых – посто-



янное совершенствование и улучшение оборудования. Для этого в организации в том числе идёт постоянная модернизация производства: закупаются обновлённые линии, более современные станки, тем самым улучшается качество и повышается производительность.

«Я могу назвать такую цифру: ежедневно созданные АО «Кондор-Эко» системы улавливают объём пыли, сопоставимый с грузом целого железнодорожного состава на 60 вагонов, – приводит пример эффективности работы Екатерина Жученко и уточняет: дело не только в цифрах. – Каждый электрофильтр, рукавный фильтр или циклон – это вклад в благополучие людей, технологический и энергетический суверенитет предприятий».

Надо отметить, что при этом АО «Кондор-Эко» в процессе организации научно-исследовательских работ не опирается на какую-то одну базу или школу. Потому что, как рассказала руководитель компании, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы – это процесс непрерывный, нет предела совершенству: «Во время эксплуатации или производства всегда есть варианты по оптимизации, по улучшению каких-то параметров. Но, с другой стороны, это не некий конвейер, где постоянно идёт какая-то штамповка. Школы, базы могут быть абсолютно разные. Это зависит от того, какими способами проще, быстрее, эффективнее достичь конкретного результата». И этот подход себя полностью оправдывает.

**КОМПАНИИ
АО «КОНДОР-ЭКО»
И ЗАО «СФ НИИОГАЗ»
СОСТОЯТ В НАУЧНО-
ТЕХНИЧЕСКОМ СОВЕТЕ
РОСПРИРОДНАДЗОРА
ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ
ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ И
ЭКОЛОГИИ РФ В РАМКАХ
ФП «ЧИСТЫЙ ВОЗДУХ»,
НП «ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ
БЛАГОПОЛУЧИЕ»,
А ТАКЖЕ ЯВЛЯЮТСЯ
КОЛЛЕКТИВНЫМ
ЧЛЕНАМИ АКАДЕМИИ
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИХ
НАУК РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ (АЭН РФ).**

НЕОБХОДИМОСТЬ СТАНДАРТИЗАЦИИ

Один из важных вопросов отрасли – это назревшая необходимость включения в отраслевые справочники НДТ (наилучших до-

ступных технологий) примеров применения оборудования отечественного производства.

«Наши коллеги проводили небольшое исследование касаясь справочников НДТ и пришли к достаточно интересному заключению. Оказывается, в разных отраслевых справочниках наше направление экологического машиностроения представлено по-разному, а в большинстве случаев ещё и зарубежным оборудованием, – делится общей проблемой отрасли Екатерина Львовна. – Вызывает удивление: неужели такое возможно? Почему отечественное оборудование с достаточно давней школой экологического машиностроения так незаслуженно обделено вниманием? Ведь произведённое у нас в стране оборудование также предлагает актуальные инновационные решения для экологических вопросов. И мне кажется, что эта несправедливость должна быть исправлена – в отечественных справочниках должна содержаться информация об отечественном же оборудовании».

Кроме того, по мнению руководителя компании, пора провести обязательную стандартизацию применяемых в отрасли технологических решений: «Наш опыт работы в сфере экологического машиностроения показывает, что назрела необходимость выработки неких отраслевых стандартов, для того чтобы все участники конкурировали в равных условиях. Чтобы, с одной стороны, не было возможности играть какими-то существенными составляющими, компонентами, например толщиной металла, что приводит к ухудшению качества оборудования. С другой стороны, это позволит защитить предприятия-потребители, которые должны быть абсолютно уверены в качестве и надёжности поставляемого оборудования. Хотя бы потому, что оно достаточно дорогостоящее и часто является инвестиционной составляющей для клиентов».

ЭКОЛОГИЯ – ДЕЛО ОБЩЕЕ

В компании с надеждой отслеживают государственную позицию в отношении вопросов экологии. «В последние несколько лет мы видим заинтересованность государства в реализации экологической политики, что очень радует, – говорит Екатерина Жученко. – Ведь что представляет собой экология? Это же здоровье простых граждан. Причём здесь может быть использована экономическая составляющая – энергоэффективность оборудования. Казалось бы, причём здесь экология? Но наше оборудование эти проблемы тоже может решать. Правительством сделано в этом плане очень много: это и расширение числа городов, участвующих в программе «Чистый воздух», и поддержка экологических программ, и многое другое».

По словам руководителя АО «Кондор-Эко», со своей стороны компания тоже старается вносить вклад в экополитику, и это относится не только непосредственно к производству: «Мы активно вовлекаем

в экологическую повестку самую широкую аудиторию – от дошколят и студентов до промышленников и представителей власти. Для детей уже третий год проводим конкурс “Экомашинариум”, где юные художники и изобретатели предлагают свои идеи по защите природы. Лучшие рисунки, плакаты и медиапроекты получают призы, но главное – у ребят появляется интерес к экологии и понимание, что даже маленькие шаги могут вести к значительной цели.

Также АО «Кондор-Эко» трижды организовывал такое заметное отраслевое мероприятие, как ежегодная конференция «Экологическое машиностроение». И мы рады, что оно продолжает привлекать всё новых участников. В 2025 году эксперты обсуждали темы экологического мониторинга, реализацию проектов в области ESG, современные технологии в экологическом машиностроении и многое другое, включая внутриотраслевое взаимодействие между производителями и предприятиями-потребителями продукции. В ноябре 2026 года конференция планируется к проведению уже в четвертый раз. Я считаю, что данное мероприятие является очень важным, так как позволяет обмениваться опытом для решения многих актуальных вопросов».

ЛЮДИ – НАШЕ ВСЁ

Одна из проблем, которую приходится решать АО «Кондор-эко» – кадровый вопрос. «Я считаю, что это один из самых значимых современных вызовов, касающийся не только нашего холдинга. Поиск квалифицированных кадров – сложная задача, и для её решения мы рассматриваем разные варианты. Прежде всего стараемся привлечь молодёжь – выпускников профильных вузов. Приглашаем к сотрудничеству и специалистов из других регионов», – рассказывает Екатерина Львовна. Ведётся подготовка специалистов и непосредственно в стенах АО «Кондор-Эко»: «Если говорить о двух разных направлениях работы нашей организации, с одной стороны, это инжиниринг, и на предприятии ведётся обучение, адаптация технических специалистов. Наше направление достаточно узкопрофильно, поэтому идёт внутреннее обучение персонала по нашей специфике. А второе направление – это производство, где также есть и внедряется система наставничества и обучения, в том числе работы с новым оборудованием».

Важно заметить, что в холдинге потомственность и преемственность работы обусловлены исторически. Ещё в советское время со всей страны сюда приехали работать, жить, а в дальнейшем и создавать семьи самые талантливые и одарённые молодые технические специалисты. «Так и сложилось, что изначально родители работали в этой сфере, а потом на эту же работу пришли их дети. И потихоньку уже новое молодое поколение тоже включилось в работу. Причём это касается как специальностей технических,



например инжиниринга, так и непосредственно производства. При этом разные поколения одной семьи могут работать в разных структурах нашей организации. Например, отец на производстве, сын – в конструкторском бюро, а внук ещё учится, но мы ожидаем, что со временем и он придёт к нам», – поделилась руководитель «Кондор-Эко».

Добавим, что сейчас в компании реализуется социальная политика, направленная на поддержание различных категорий сотрудников. Это и система ДМС, возможность образования или повышения квалификации. Кроме того, в разных ситуациях в компании всегда стараются находить варианты решения персональных проблем, возникающих у работников компании.

ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЁД

Что касается планов деятельности, Екатерина Львовна уверена – совершенно необходимо дальнейшее расширение и постоянное развитие: «На сегодня у нашей холдинговой группы есть несколько перспек-

тивных направлений. Мы продолжаем совершенствовать станочный парк, расширять производственные возможности. Также есть цели освоить новое производство и новые технологии. Ведь актуальность природоохранных аспектов продолжает возрастать с каждым годом. Сейчас в рамках госпрограмм проводится реконструкция на предприятиях угольной, металлургической, цементной, бумажной и других отраслей. А наше оборудование является неотъемлемой частью технологических процессов для многих из них. Учитывая ужесточающиеся экологические требования, очень важно, чтобы оборудование соответствовало этим нормам. Поэтому основной упор мы делаем на безопасность – промышленную и экологическую, и тщательно следим за тем, чтобы оборудование соответствовало всем стандартам, при этом продолжая его совершенствовать. Одним словом, планы у нас грандиозные, и работа предстоит весьма масштабная».

Подготовил Вячеслав Колесников



Артём Петрухин: «СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ НЕ ПЛОЩАДЬ, А ЭКОСИСТЕМУ»



Первые промышленные зоны, возникшие в конце XIX – начале XX века, по сути, были просто территориями, где концентрировались фабрики и заводы, часто без единой инфраструктуры и управления.

За прошедшее время индустриальные парки претерпели значительные изменения. Сегодня они трансформируются из производственных площадок в полноценные экосистемы, где реализуются принципы устойчивого развития, энергоэффективности и социальной ответственности.

Акцент смещается на создание комфортной среды для сотрудников – появляются зоны отдыха, кафе, спортивные объекты, озеленение. Важное значение приобретает многофункциональность и интеграция: парки всё чаще сочетают производственные, исследовательские, образовательные и социальные функции, формируя единое пространство для бизнеса, науки и жизни. Кроме того, активно идёт технологическая трансформация: внедряются цифровые системы управления, беспилотные транспортные и производственные системы, развивается инфраструктура для новых технологий.

Компания Industrial City, ведущее подразделение крупного холдинга ХСА (Холдинг «Строительный Альянс»), реализует девелоперские проекты промышленной (индустриальной) недвижимости премиум-класса в подмосковном регионе. Активы расположены в самых топовых и престижных локациях Московской области. В 2019 году было осуществлено строительство стартового цифрового промышленного коворкинга Industrial City – на территории первого в России мультифункционального парка класса А+ «Сынково».

Сегодня Light Industrial – это ответ на запрос современной экономики. Это не просто производственные здания, а гибкий формат, который объединяет производство, склад, офис, сервисы и комфортную среду. Об эволюции промышленных парков, о сегодняшних трендах и будущем отрасли мы беседуем с Артёмом Петрухиным, партнёром ХСА | INDUSTRIAL CITY.

– Артём Игоревич, принято считать, что первый индустриальный парк – Trafford Park – был создан в Манчестере (в 1896 г.). В России интерес к индустриальным паркам возник в начале 2000-х годов – позже более чем на 100 лет. С чем вы связываете такой сильный разрыв?

– На мой взгляд, сама постановка вопроса не совсем корректна. Если обратиться к промышленному развитию Российской империи, пик индустриализации пришёлся на 1913 год. В Советском Союзе модель индустриальных парков получила более широкое и масштабное применение, чем где-либо в мире. Советский Союз создавал не просто индустриальные парки, а целые моногорода, подобно современным китайским аналогам. В рамках такой модели строили жильё, ключевые предприятия, создавали производственные мощности и социальную инфраструктуру. Таким образом, утверждение, что современные индустриальные парки начали появляться в России только сейчас, некорректно. Напротив, стоит опираться на опыт нашей страны. Формат, соответствующий международным стандартам, но в более гибком исполнении, начал формироваться в последние 10–15 лет.

– Эксперты отмечают два основных типа индустриальных парков. Западная модель (США) – частная инициатива, где государство может быть заказчиком, но не основным инвестором. Восточная модель (Япония, Китай и пр.) – активное участие государства в создании парков для формирования кластеров и развития регионов. К какой модели можно отнести Россию?

– Россия сегодня представляет собой гибридную модель. С одной стороны, рынок активно развивается за счёт частных девелоперов. С другой – государство играет важную роль через меры поддержки, инфраструктуру и формирование нормативной базы. Мы в INDUSTRIAL CITY находимся на пересечении этих подходов – частная инициатива, но с активным взаимодействием с государством. Например, участие в разработке инструментов поддержки, таких как промышленная ипотека, ГОСТы для Light Industrial и др. Кроме того, большая часть промышленных парков INDUSTRIAL CITY находится на территории государственных индустриальных парков.

– Когда был создан INDUSTRIAL CITY? Что стало побудительной причиной его создания?

– INDUSTRIAL CITY – ключевое направление холдинга «Строительный Альянс», основанного в 1995 году. Холдинг объединяет несколько направлений, включая девелопмент, строительство, управление недвижимостью и



другие. Более 20 лет назад мы начинали как технический заказчик, постепенно трансформировавшись в девелопера полного цикла. За это время накопили значительный опыт строительства производственных объектов и глубоко поняли ключевую потребность бизнеса: ему нужны не просто площади, а готовая среда для запуска и масштабирования. Так сформировалась концепция light industrial нового поколения – не как набора помещений, а как полноценной экосистемы для бизнеса, технологических и производственных компаний. С 2017 года мы активно участвуем в формировании отраслевых стандартов и задаём вектор развития сегмента.

– В 2010–2020-е годы в России отмечались стремительный рост числа парков, появление профессиональных девелоперов, формирование стандартов и инфраструктуры. Какие основные тенденции в этой отрасли вы могли бы отметить в целом в стране?

– За последние годы произошёл качественный скачок. Если кратко, можно выделить несколько ключевых тенденций: стремительный рост числа индустриаль-

ных парков, появление профессиональных девелоперов, формирование отраслевых стандартов, смещение спроса в сторону качества в сегмент А, усиление роли инфраструктуры и сервиса. Но главное изменение – это переход от метров к среде. Сегодня клиент покупает не площадь, а экосистему.

«БИЗНЕСУ НУЖНЫ НЕ ПРОСТО ПЛОЩАДИ, А ГОТОВАЯ СРЕДА ДЛЯ ЗАПУСКА И МАСШТАБИРОВАНИЯ».

– Как менялся ваш подход к проектированию и строительству?

– Подход эволюционировал от классического строительства зданий к созданию комплексной среды. Если раньше ключевой была функциональность, то сегодня – человекоцентричность, цифровизация и интеграция всех элементов: архитектуры, инженерии, сервисов, общественных про-





странств. Наши парки – это не просто индустриальная недвижимость. Это промышленно-культурные территории, где рождаются технологии, продукты и идеи. За последние два года мы полностью изменили визуальный нарратив наших проектов. И вместе с этим – отношение к индустриальной среде. Например, муралы стали не декоративным элементом, а частью идентичности территории, её культурным кодом.

– Расскажите, как, вообще, принимается решение о строительстве того или иного объекта? Как вы выбираете локацию, объёмы, специализацию?

– Это всегда совокупность нескольких факторов. Во-первых, это локация. Парк должен быть интегрирован в транспортную инфраструктуру: скоростные магистрали, развязки, железные дороги. Это напрямую влияет на эффективность бизнеса. Мы берём локацию, поле и начинаем сами формировать центры притяжения. Есть ещё один важный момент: мы рассматриваем проект как драйвер развития территории.

Хороший индустриальный парк способен перезапустить район – так же, как это делают торговые центры или бизнес-кварталы.

«НАШИ ПАРКИ – ЭТО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ, ГДЕ ПРОИЗВОДСТВО, ТЕХНОЛОГИИ И ГОРОДСКАЯ ЖИЗНЬ ОБЪЕДИНЕНЫ ЕДИНОЙ ЦИФРОВОЙ ЛОГИКОЙ, В ЦЕНТРЕ КОТОРОЙ – ЧЕЛОВЕК».

– Сегодня много говорят о формате light industrial. Почему именно он стал драйвером рынка?

– Потому что он максимально соответствует запросам бизнеса. Это гибкий формат, который позволяет объединять производство, склад, офис и сервисы в одном пространстве. Он обеспечивает быструю масштабируемость и сокращает время запуска.

Сейчас рынок переходит на следующий этап – развитие премиального сегмента. И важно понимать: премиальность – это не про цену, а про качество среды и глубину интеграции в бизнес-процессы.

– Тогда что сегодня определяет премиальный сегмент light industrial?

– Премиальность сегодня – это совокупность факторов. Помимо удобной локации и транспортной доступности, это наличие цифровой экосистемы. Например, собственный дата-центр, системы умного управления, проактивная безопасность, сервисная модель. Управляющая компания и мобильное приложение, через которое резидент может в один клик решить любые операционные вопросы – от вывоза мусора до подключения мощностей. И, наконец, это среда. Коворкинги, кафе, спорт, зоны отдыха, зарядные станции, даже падел-корты – всё это становится нормой. Мы сознательно уходим от безликой индустриальной застройки. Архитектура, дизайн, искусство – это часть продукта.

– Насколько здесь важны возможности цифровизации и развития ИИ?

– Это один из ключевых элементов. Цифровая платформа позволяет создать проактивную среду, где сервис и безопасность работают на опережение. Это экономит время резидентов, а это главный ресурс. Мы уже





внедряем решения в области беспилотной логистики, умной инфраструктуры и управления через мобильные приложения.

– Пользуетесь ли вы господдержкой? Если да, какой именно? Считаете ли вы, что она должна быть более активной?

– Да, и считаем это важным элементом развития рынка. Один из примеров – промышленная ипотека, в разработке которой мы принимали участие. Такие инструменты стимулируют спрос и делают рынок более прозрачным.

– В свете экономического замедления какие шаги вы намерены предпринимать для привлечения инвесторов и увеличения спроса на индустриальные парки? Или у вас нет проблем, связанных с востребованностью введённых площадей?

– В сегменте light industrial мы видим устойчивый спрос. Рынок сформировался и стал конкурентным. Для инвесторов это

понятная модель: быстрый запуск, отсутствие дополнительных вложений, долгосрочные договоры аренды и рост стоимости актива.

«МЫ РАССМАТРИВАЕМ
МАСШТАБИРОВАНИЕ
ЧЕРЕЗ ЗАПУСК
ФРАНШИЗЫ В
СЕКМЕНТЕ LIGHT
INDUSTRIAL».

Дополнительно компания также рассматривает масштабирование через запуск франшизы в сегменте light industrial. Разрабатываемая модель позволит партнёрам реализовывать проек-

ты по единым стандартам INDUSTRIAL CITY – от проектирования до управления, включая инфраструктуру и сервисы. Франшиза станет инструментом тиражирования экспертизы и дальнейшего роста в регионах России.

– Как вы считаете, какое будущее у индустриальных парков в мире и в России в частности? Будут ли они как-то трансформироваться? Если да, в какую сторону?

– Они будут трансформироваться в многофункциональные экосистемы. Это уже не просто индустриальные зоны. Это пространства, где сочетаются производство, технологии, культура и городская среда. Мы называем это моделью промышленного города – гиперлокального пространства, где бизнес, люди и инфраструктура соединены в единую систему. И в этой новой реальности промышленность становится частью современной культуры. Она становится заметной, эстетичной и, если хотите, даже модной.



АЙНЕТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



19

лет на рынке



ИИ

департамент
внутри агентства

Рабо- таем

с клиентами
из России, СНГ
и Европы

Наши разработки



Платформа
для чековых
промо с модулем,
интегрированным
с ФНС



Сервис автома-
тизированной
маркировки рекламы
SmartErid

Платформа создания
чат-ботов в МАХ
(от техподдержки
до промопроектов)



inetstudio.ru



Делимся полезными
рабочими инсайтами
в МАХ

На правах рекламы

АЛЖИР: ЭКОНОМИКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Алжир настроен на развитие всестороннего сотрудничества с Российской Федерацией. Наши страны — не просто партнёры по экономическому сотрудничеству, а союз, обогащённый традициями взаимопонимания и доверия. Прочные связи формируются не только на бумаге, но и в реальных делах: в совместных проектах, инвестициях, инновационных инициативах, которые преобразуют экономический потенциал в конкретные результаты.



ТУФИК ДЖУАМА: «НАША ОБЩАЯ ЗАДАЧА – ПЕРЕЙТИ ОТ ТОРГОВЛИ К БОЛЕЕ ГЛУБОКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Интервью с послом Алжирской Народной Демократической Республики в России Туфиком Джуамой



– Господин Джуама, в этом году исполнилось уже 64 года дипломатическим отношениям между нашими странами. Как вы оцениваете современное состояние российско-алжирских отношений?

– Могу с уверенностью сказать: отношения между нашими странами никогда не были настолько прочными.

Прочность наших двусторонних отношений во многом объясняется историей. Советский Союз был одним из первых

государств, установивших официальные дипломатические отношения с Алжиром ещё до провозглашения его независимости. В последующие десятилетия СССР оказывал важную поддержку становлению нашей государственности. В Алжире этого не забывают.

Сегодня эти отношения достигли уровня всеобъемлющего стратегического партнёрства с глубокими историческими корнями, основанного на глубокой дружбе, взаим-

ном уважении и совпадении интересов. В этом смысле визит президента Абдельмаджид Теббуна в Россию в июне 2023 года стал важной вехой. В ходе этого визита президенты Абдельмаджид Теббун и Владимир Путин подписали Декларацию об углублении стратегического партнёрства, выведя наши отношения на новый этап.

В политической сфере наш диалог носит интенсивный характер, сопровождается контактами на высоком уровне и основан

на глубоком доверии. Министры иностранных дел двух стран регулярно проводят встречи, активно развиваются контакты между парламентами, министерствами и ведомствами.

В экономике Алжир является одним из ведущих партнёров России на Африканском континенте. Россия поставляет в Алжир высокотехнологичную продукцию, машины, оборудование и сельскохозяйственные товары. При этом мы активно работаем над диверсификацией экономического сотрудничества и выходом в новые перспективные сектора, включая фармацевтику и передовые технологии. Наше энергетическое взаимодействие также выходит далеко за рамки углеводородов: мы совместно изучаем возможности в сфере «зелёного» водорода и солнечной энергетики.

Особое значение в наших отношениях имеет человеческое измерение. Связи между нашими народами имеют прочные и давние корни. Одним из самых ярких проявлений этой близости остаётся образование: сегодня в России обучаются более 3000 алжирских студентов, а почти 20 тысяч алжирцев окончили советские и российские вузы. Многие из них сохранили с Россией тесные личные, профессиональные и семейные связи.

В совокупности эти три измерения: политическое, экономическое и гуманитарное – формируют прочное и многогранное партнёрство. Сегодня мы оцениваем это партнёрство с удовлетворением и, что особенно важно, с оптимизмом на десятилетия вперёд.

– В этом году на ПМЭФ-2026 вы сказали, что Алжир заинтересован в развитии торговых связей с Россией. Какие приоритетные направления в сфере торговли между странами вы бы могли отметить?

– Если говорить откровенно, несмотря на достигнутый прогресс, наши экономические отношения пока ещё не вышли на уровень, соответствующий их реальному потенциалу, который, безусловно, очень велик.

Сегодня структура двусторонней торговли до сих пор недостаточно сбалансирована и сосредоточена на ограниченном числе товарных позиций. Мы хотим выстроить более устойчивую модель сотрудничества. Для нас важно, чтобы российский бизнес воспринимал Алжир не только как рынок сбыта, но и как партнёра. Алжир позиционирует себя не просто как рынок, а как стратегические ворота и логистический хаб для выхода российских компаний и продукции на африканские рынки. При этом мы также заинтересованы в продвижении алжирского экспорта на российский рынок.

Для достижения этих целей мы сосредоточены на нескольких ключевых направлениях.

Первое – энергетика и природные ресурсы. Углеводороды остаются традиционной сферой сотрудничества, но мы расширяем взаимодействие в области возобновляемой энергетики, включая солнечную энергетику и «зелёный» водород, а также в горнодобывающей и сырьевой промышленности.

Второе – промышленность и передовые технологии. Мы придаём большое значение промышленным партнёрствам с высокой добавленной стоимостью и трансферу технологий, которые могут способствовать промышленной модернизации Алжира. Это включает искусственный интеллект, цифровую трансформацию, а также информационно-коммуникационные технологии.

Третье – сельское хозяйство и продовольственная безопасность. Это жизненно важное направление для суверенитета Алжира. Здесь особое значение имеют современные агротехнологии, стратегически важные культуры, агропромышленная переработка и производство удобрений.

Четвёртое – фармацевтика и здравоохранение. Мы активно продвигаем сотрудничество в фармацевтической отрасли с целью обеспечения стабильных поставок лекарственных средств. При этом нашим приоритетом является укрепление локальных производственных мощностей и трансфер технологий.

Пятое – новые услуги, логистика и туризм. Мы изучаем возможности сотрудничества в современных сервисных и логистических направлениях. Продвижение Алжира как туристического направления для россиян также остаётся одним из наших приоритетов.

В целом наша общая задача – перейти от торговли к более глубокой экономической кооперации.

Сегодня мы видим растущий интерес международного бизнеса к работе в Алжире, в том числе в промышленном секторе. Этому способствуют новые меры поддержки, льготы и стимулы, предусмотренные обновлённым инвестиционным законодательством.

– Вы сказали, что уровень товарооборота между Россией и Алжиром пока ещё не соответствует уровню политического диалога, но есть общее желание идти вперёд вместе. Изменилась ли сегодня ситуация? Какие барьеры необходимо устранить для того, чтобы интенсивнее наращивать товарооборот между странами?

– Если говорить прямо, разрыв между высоким уровнем политических отношений и реальными экономическими результатами пока сохраняется. Но в последнее время мы видим ощутимый прогресс и обнадеживающие сигналы. Главное, что придаёт уверенность, – и Алжир, и Россия сегодня подходят к



Вручение копий верительных грамот заместителю министра иностранных дел РФ Сергею Вершинину



Празднование 100-летнего юбилея полковника Ивана Петровича Лыткина, заместителя командира инженерно-сапёрной группы по разминированию западной алжирской границы (резиденция посла Алжира)

решению существующих вопросов с гораздо большей практичностью и решимостью.

Мы не ждём, что проблемы исчезнут сами собой. Ведётся работа по упрощению административных и регуляторных процедур, решению вопросов стандартизации и сертификации, преодолению логистических и финансовых ограничений. Одновременно мы продвигаемся через конкретные соглашения, институциональное обновление и расширение сотрудничества в новые сектора.

Важную роль в этом процессе играет Межправительственная комиссия по торгово-экономическому, научно-техническому сотрудничеству, 13-е заседание которой недавно прошло в Москве.

Мы также видим растущий интерес российского делового сообщества к алжирскому рынку: активизируются прямые контакты между компаниями, проводятся совместные экономические мероприятия. Здесь в том числе стоит отметить работу Российско-Алжирского делового совета и его руководства, которые многое делают для развития экономических отношений.

Мы с оптимизмом смотрим в будущее. Убеждён, что в ближайшие годы наши экономические отношения выйдут на уровень действительно соответствующий характеру нашего стратегического партнёрства.

– Если говорить о развитии промышленной кооперации, технологическом взаимодействии, какие совместные инициативы вы могли бы отметить?

– В соответствии с национальной экономической стратегией Алжира, направленной на диверсификацию экономики и развитие собственного производства, мы придаём особое значение привлечению инвестиций и созданию партнёрств в секторах с высокой добавленной стоимостью, прежде всего в промышленности.

Сегодня мы видим растущий интерес международного бизнеса к работе в Алжире, в том числе в промышленном секторе. Этому способствуют новые меры поддержки, льготы и стимулы, предусмотренные обновлённым инвестиционным законодательством.

Российским инвесторам в Алжире рады. Мы хотим, чтобы они стали частью этой амбициозной стратегии. В диалоге с российским деловым сообществом мы всегда подчёркиваем важность перехода от традиционной модели торговли к настоящему промышленному партнёрству – с трансфером технологий, совместными инвестициями и локализацией производства.

Я убеждён, что лучшие страницы алжиро-российского экономического сотрудничества ещё впереди, поэтому призываю российские компании быть смелее, решительнее и последовательнее – вместе с Алжиром и через Алжир открывать для себя огромные возможности Африки.

Как я уже говорил, Алжир следует рассматривать не только как рынок для российской продукции, но и как площадку для совместного производства, ориентированного на более широкий африканский рынок.

В этой связи я с удовлетворением отмечаю, что уже продвигается ряд важных совместных промышленных инициатив. Речь идёт, в частности, о проектах в химической промышленности, машиностроении и переработке, металлургии и автомобилестроении, фармацевтике, биотехнологиях, энергетике и горнодобывающей отрасли.

Отдельное перспективное направление – цифровые технологии. Особенно важно, что в последнее время крупные российские технологические компании начали работу по выходу на алжирский рынок. Совместно мы изучаем возможности в сфере инноваций, цифровизации и решений на основе искусственного интеллекта для здравоохранения, сельского хозяйства и государственного управления.

– Взаимоотношения России и Алжиром достигли уровня углублённого стратегического партнёрства, что было закреплено соответствующей декларацией в июне 2023 года в ходе визита президента

А. Теббуна в Москву. Документ затрагивает 16 сфер, среди которых политика, торговля и экономика, таможня, финансы и другие. Как вы оцениваете практическую реализацию этой декларации на текущий момент?

– Декларация, подписанная в июне 2023 года в ходе официального визита президента Абдельмаджида Теббуна в Россию, представляет собой всеобъемлющую основу наших двусторонних отношений и содержит чёткие ориентиры практически по всем направлениям сотрудничества.

Эта Декларация – живой документ. Мы последовательно работаем над тем, чтобы раскрыть её полный потенциал. Уже достигнут значительный прогресс в реализации её положений, особенно в части политического диалога: у нас проходят регулярные политические консультации и координация по вопросам, представляющим взаимный интерес.

В экономической сфере также есть конкретные результаты. Важную роль в этом процессе играет Межправительственная комиссия. Российско-Алжирский деловой совет со своей стороны активно способствует развитию экономических обменов между нашими дружественными странами и помогает российскому деловому сообществу лучше узнать Алжир и его возможности.

Прогресс есть и в сфере культуры, науки и образования.

Мы уверены, что в ближайшие годы эта важная Декларация будет реализовываться ещё более полно по всем направлениям, представляющим взаимный интерес.

– Алжир собирается стать активным участником саммита «Россия–Африка» в октябре. Каких результатов вы ожидаете от этого форума?

– Отношения с Россией являются одним из стратегических столпов внешней политики Алжира, и предстоящий саммит «Россия–Африка» станет важным подтверждением этого.

Алжир намерен принять в нём активное участие. Мы рассчитываем, что совместная работа в рамках саммита будет способствовать укреплению отношений между Россией и Африкой, а также развитию более стабильного, самостоятельного и процветающего Африканского континента.

Мы ожидаем, что саммит позволит продвинуть общие политические приоритеты, включая завершение процесса деколонизации в Африке, обеспечение справедливого представительства континента в Совете Безопасности ООН, борьбу с терроризмом и транснациональной преступностью, а также принцип «африканские решения – африканским проблемам».

Особое значение будут иметь вопросы торговли, инвестиций и новых направлений экономического взаимодействия. Для

нас важно, чтобы экономическая повестка всё больше соответствовала уровню политического диалога между Россией и Африкой.

Мы также рассчитываем обсудить широкий круг актуальных вопросов: мир и безопасность, устойчивое развитие, изменение климата, продовольственную безопасность, цифровой суверенитет, новые технологии и искусственный интеллект.

Для Алжира важно, чтобы саммит дал конкретный импульс новым проектам, инвестициям и технологическому сотрудничеству на благо всего Африканского континента.

– Каким вы видите развитие сотрудничества между нашими странами в стратегической перспективе?

– Я вижу по-настоящему большие перспективы алжиро-российского сотрудничества. Наши отношения основаны на взаимном уважении, общих ценностях и близком видении многополярного миропорядка, опирающегося на международное право и принципы Устава ООН.

Сегодня взаимодействие развивается сразу по нескольким ключевым направлениям. В политике мы продолжаем тесную координацию на международных площадках. В экономике работаем над раскрытием огромного потенциала двустороннего партнёрства. В технологиях открываем новые возможности в сфере искусственного интеллекта, цифровизации и биотехнологий.

Могу с уверенностью сказать: отношения между нашими странами никогда не были настолько прочными. Они выросли во всеобъемлющее стратегическое партнёрство с глубокими историческими корнями, основанное на общности стратегических подходов.

Алжир обладает человеческим капиталом, экономическими ресурсами и стратегическим положением, чтобы стать одним из ведущих центров инноваций и технологий в Африке. Именно поэтому российско-алжирское партнёрство имеет значение не только для наших двух стран, но и для развития всего континента.

Я убеждён, что лучшие страницы алжиро-российского экономического сотрудничества ещё впереди, поэтому призываю российские компании быть смелее, решительнее и последовательнее – вместе с Алжиром и через Алжир открывать для себя огромные возможности Африки.





*Фото Рамиль Ситдиков/
АНО «!Дирекция спортивных
и социальных проектов»*

**АХМЕД АЗИМОВ:
«АЛЖИР СЕГОДНЯ ОТКРЫТ,
НО ДЛЯ ТЕХ, КТО ГОТОВ ЗАХОДИТЬ ВСЕРЬЁЗ
И НАДОЛГО»**

РОССИЯ В ПРОМЫШЛЕННОМ БУДУЩЕМ АЛЖИРА

*Интервью с председателем Российско-Алжирского делового
совета при ТПП РФ Ахмедом Азимовым*



– Ахмед Сахратулаевич, вы сравнительно недавно возглавили Российско-Алжирский деловой совет и, по всей видимости, успели по-настоящему увлечься этим направлением. Чем вас так увлёл Алжир?

– Да, в практической плоскости для меня это новое направление, и тем сильнее первые впечатления. Я – профессиональный востоковед, арабист, в основном работал с другими странами региона, плотно Алжиром заниматься прежде не доводилось. Хотя интерес давний: ещё в 2000 году я написал по Алжиру магистерскую на Восточном факультете Санкт-Петербургского университета. Получается, сейчас возвращаюсь к теме, с которой когда-то всё начиналось, – только теперь живую, на практике. И Алжир действительно затягивает. Это страна с характером и достоинством, к которой нельзя подходить формально, по шаблону: здесь многое держится на личном доверии и уважении.

Я давно работаю в сфере международных отношений и могу сказать с уверенностью: такого тёплого и искреннего отношения к России и россиянам, как в Алжире, я больше нигде не встречал. А сегодня стало очевидно, что лояльность и надёжность партнёра в сложной политической ситуации важнее расчётов и бизнес-моделей.

Но дело не только в эмоциях, прежде всего речь о ещё нераскрытом экономическом потенциале. Страна переживает серьёзную трансформацию, и я верю, что у России есть реальный шанс занять там достойное место. Это и хочется донести до тех, кто только присматривается к рынку.

ПОКА МЫ ЖДЁМ РЕАКЦИИ НА ПИСЬМА И ПРЕЗЕНТАЦИИ, КОНКУРЕНТЫ УЖЕ НА МЕСТЕ: ВСТРЕЧАЮТСЯ, ВОЗВРАЩАЮТСЯ С НОВА И С НОВА, ОБЪЯСНЯЮТ, УБЕЖДАЮТ – И ПОСТЕПЕННО ЗАНИМАЮТ СВОЁ МЕСТО.

– Действительно, интерес международного бизнеса к Алжиру за последние годы заметно вырос. Почему?

– Потому что меняется сам Алжир. В России его по привычке видят покупателем пшеницы, газовой державой, давним партнёром по военно-технической линии. А страна тем временем переживает серьёзную трансформацию и разворачивает одну из крупнейших на континенте программ экономического развития.

Алжиру сегодня не очень интересен импорт. Ввозить готовую продукцию становится сложнее и дороже. У них в приоритете партнёрство, локализация, трансфер технологий и компетенций.

Алжир хочет больше производить сам: создавать рабочие места, наращивать собственный экспертный потенциал, снижать зависимость от импорта и выходить с неэнергетической продукцией на внешние рынки.

Инвестиционный закон 2022 года сделал правила понятнее: усилил роль единого окна, ввёл налоговые и таможенные льготы, прописал особые стимулы для проектов, важных для экономики страны. Государство фактически говорит инвестору: придёте с производством, технологиями, обучением людей и экспортной перспективой и получите особые условия.

Локализация в Алжире почти всегда выгодна. Дешёвые электроэнергия и газ, доступные промышленные площадки, поддержка инфраструктуры и подключений, налоговые и таможенные льготы. Плюс возможность работать не только на внутреннем рынке, но и дальше – на Африку, Средиземноморье, арабский мир, отчасти на Европу.

И ещё один важный фактор. Чем больше продукта производят внутри страны, тем меньше места остаётся импорту. Алжир последовательно расчищает рынок для местного производителя.

Иными словами, сегодня Алжир открыт, но для тех, кто готов заходить всерьёз и надолго: с технологией, производством, местным партнёром и понятным вкладом в развитие экономики страны.

– На ПМЭФ вы назвали Алжир одним из самых перспективных направлений для российского бизнеса. С чем это связано?

– Частично на этот вопрос я уже ответил, но для полноты картины напомню. Алжир соединяет макроэкономическую устойчивость с масштабной перестройкой экономики. Внешний долг держится на крайне низком уровне – около 1% ВВП, это один из самых низких показателей в мире. Это даёт стране высокую финансовую самостоятельность и снимает зависимость от внешнего финансирования.

Второе – внутренний рынок: почти 50 млн человек, рост потребления, формирующийся средний класс, растущий спрос на современные товары, услуги и технологии.

Третье – сбалансированная внешняя политика. Алжир поддерживает развитые экономические отношения с Китаем, Евросоюзом, США и странами Персидского залива, остаётся одним из главных поставщиков газа в Европу. При этом с Россией его связывают исторически дружеские, по сути стратегические, отношения – политические, экономические, военно-технические, гуманитарные.

Наконец, география и торговая интеграция. Алжир входит в Африканскую континентальную зону свободной торговли и в Большую арабскую зону свободной торговли, а с Евросоюзом действует Соглашение об ассоциации с режимом свободной торговли. Это открывает африканский, арабский и, частично, европейский рынки. Так из странового рынка Алжир превращается в производственную и логистическую площадку – с опорой на внутренний спрос и выходом на Африку, Средиземноморье, арабский мир.

– Эксперты часто оценивают потенциал российско-алжирского товарооборота в разы выше нынешнего. За счёт чего возможен рост?

– Я бы выделил три направления.

Первое – тарифы. У Алжира действуют преференциальные торговые режимы с



С президентом
Совета по обновлению
экономики
Алжира (CREA)
Кемалем Муллоу

Евросоюзом и рядом арабских стран. По отдельным позициям российским компаниям труднее конкурировать – не из-за качества или себестоимости, а из-за таможенной нагрузки, которая бьёт по конечной цене. Решение видится точечным: взаимно обнулить пошлины по ограниченному перечню товаров. Мы детально прорабатывали этот вопрос с министром внешней торговли и продвижения экспорта Алжира Камелем Резигом и встретили понимание самой логики такого шага. По нашим оценкам, такой шаг способен добавить к товарообороту не менее 1 млрд долларов.

Второе – логистика. Нет прямого регулярного морского сообщения, и это ограничивает целые товарные группы: бумагу, пиломатериалы, часть промышленной продукции и другое. При нынешней схеме либо растёт цена, либо падает надёжность поставок. Мы обсуждали это с Министерством транспорта Алжира и Управлением коммерческого флота и портов – заинтересованность с их стороны есть. Теперь нужен российский логистический оператор, готовый просчитать коммерческую модель линии и взять на себя стартовые риски. Прямое морское сообщение может стать одним из самых быстрых инструментов роста торговли.

Третье – смена самой модели сотрудничества. Пора переходить от торговли к промышленной кооперации: развивать совместные производства, обмениваться

передовыми технологиями, обеспечивать локализацию и формировать устойчивые компетенции на местах. Здесь и сосредоточен основной резерв роста. Повестка широкая – от энергетики, добычи и металлургии до фармацевтики, цифровых и промышленных технологий и АПК. Многие проекты уже на старте можно разрабатывать с экспортной ориентацией, открывая доступ на перспективные рынки Африки, Ближнего Востока и Средиземноморья.

**СЕГОДНЯ В АЛЖИРЕ
ВЫИГРЫВАЕТ НЕ ТОТ,
КТО ПОСТАВЛЯЕТ
ТОВАР, А ТОТ, КТО
ПРЕДЛАГАЕТ
КОМПЛЕКСНОЕ
РЕШЕНИЕ:
ТЕХНОЛОГИЮ,
ИНЖИНИРИНГ,
ОБУЧЕНИЕ
КАДРОВ, ЗАПУСК
ПРОИЗВОДСТВА.**

– Алжир часто называют сложным рынком. Вы согласны?

– Здесь сошлюсь на точное замечание президента ТПП РФ Сергея Николаевича Катырина, он сделал его в апреле 2025 года, когда возглавлял нашу бизнес-миссию в Алжире. Отвечая на подобную оценку коллег, он заметил: большой, перспективный и конкурентный рынок не бывает простым. Если за него борются сильные игроки, значит, у рынка есть своя логика, свои правила и своя цена входа.

Алжир и правда непрост, и это объяснимо. Страна сегодня перенастраивает экономическую модель: диверсифицирует производство, укрепляет финансовую устойчивость, защищает внутренний рынок и национального производителя. Для иностранных компаний это означает дополнительные регуляторные барьеры и сложности: согласования могут затягиваться, а правила и нормы меняться в процессе. Не всё и не всегда понятно, однако при должной подготовке и гибкости вполне преодолимо. Несмотря на все преграды, здесь есть и высокая маржинальность, и реальные возможности, и свободные ниши в формирующихся отраслях. Отчасти сложности становятся естественным механизмом отбора – отсеиваются случайные игроки, оставляя рынок тем, кто пришёл с серьёзным намерением.

То есть вопрос не в том, простой это рынок или сложный, а в готовности и

способности подобрать ключи к нему и работать по его логике. Понимаешь приоритеты страны, выстраиваешь партнёрства и доверие с институтами – получаешь результат. Именно в этом миссия делового совета: дать российским компаниям понятный маршрут, помочь пройти барьеры быстрее и с меньшими потерями. Кого-то ведём за руку, кому даём дорожную карту и советы.

– В последнее время российско-алжирская деловая повестка заметно активизировалась. Что изменилось и, если конкретизировать, какова в этом роль делового совета?

– Прежде всего изменилось само восприятие. Алжир был сильно недооценён российским бизнесом, и работать пришлось сразу на нескольких фронтах. Задача была не только коммерческой, но и просветительской: показать, что это за рынок, и развеять предубеждения, которых вокруг Алжира накопилось немало. Уходят они только при живом знакомстве со страной, поэтому мы с самого начала работали вместе с экспертами: экономистами, востоковедами, практиками, которые знают страну изнутри.

Дальше нужен проводник – навигатор, партнёр, консультант. Совет и стал для заинтересованного бизнеса некой точкой входа: мы формируем повестку, выводим на партнёров, продвигаем проекты, помогаем преодолевать барьеры.

Наше преимущество, без ложной скромности, – репутация. Совету и его команде в Алжире доверяют: у нас широкие партнёрские связи, глубокое понимание местной деловой среды и прямой канал взаимодействия с ведомствами и институтами страны. За это время выстроены прямые рабочие отношения с ключевыми министерствами, институтами развития и ведущими деловыми объединениями Алжира, включая Торгово-промышленную палату и CREA.

За полтора года только по линии делового совета проведено более 10 бизнес-миссий, сотни B2B-встреч, несколько совместных заседаний совета и тематических круглых столов, а также два российско-алжирских бизнес-форума в Алжире, в которых участвовали свыше 500 алжирских компаний, руководство профильных институтов власти. Местные СМИ широко освещали эти мероприятия, что усиливает видимость российского бизнеса в стране.

Растёт интерес к Алжиру и у российских регионов: бизнес-миссии и визиты официальных делегаций с экономической повесткой стали регулярными. Большой резонанс вызвали Дни Москвы, успешно проведённые в Алжире в этом году. Встречный поток тоже усиливается – алжирские деловые делегации всё чаще приезжают в Россию.

Отдельно стоит отметить роль послов – Алексея Владимировича Соломатина, представляющего Россию в Алжире, и Туфика Джуамы, посла Алжира в Москве. Оба назначены недавно, при них двустороннее деловое сотрудничество заметно оживилось.

– Какие отрасли сегодня наиболее перспективны для российских компаний?

– Я бы исходил из интересов самого Алжира. Наибольшие возможности открываются там, где приоритеты страны совпадают с сильными сторонами России. Сегодня в Алжире выигрывает не тот, кто поставляет товар, а тот, кто предлагает комплексное решение: технологию, инжиниринг, обучение кадров, запуск производства. Россия имеет уникальные возможности для таких проектов благодаря своему опыту в ключевых для Алжира сферах.





*Фото Михаил Метцель/
РИА Новости*

Прежде всего это направления, где у России есть и инженерная школа, и реальный экспортный опыт. В первую очередь энергетика в широком смысле – нефтегазовый сервис, оборудование для добычи и переработки, энергомашиностроение. Особо выделяю атомную энергетику. Росатом предлагает то, что отвечает приоритетам Алжира: диверсификацию энергобаланса и развитие собственной технологической базы. Атомная генерация высвобождает газ для экспорта и при этом

служит основой не только для электроэнергетики, но и для опреснения воды, медицины, науки.

Существенный спрос формируют металлургия и горнодобывающая отрасль, железнодорожное машиностроение и инфраструктура: страна реализует крупные транспортные проекты, и потребность в этих решениях будет расти.

В сфере зерна и продовольствия Россия уже сегодня входит в число ключевых поставщиков Алжира – и от поставок зако-

номерно двигаться к созданию совместных производств.

Отдельную группу составляют сферы, в которые российские компании только выходят: промышленная автоматизация, нефтехимия, фармацевтика, медицинская техника, подготовка инженерных кадров. Самостоятельное направление – цифровые технологии: кибербезопасность, геоинформационные системы, искусственный интеллект, беспилотные системы. Здесь у России есть и конкурентоспособные раз-

работки, и опыт внедрения в масштабах большой страны, а вопросам цифровой самостоятельности Алжир уделяет особое внимание.

О масштабе повестки можно судить по энергетике. На 2025–2029 годы Алжир объявил инвестиционную программу порядка \$60 млрд; её реализует прежде всего государственная компания Sonatrach, около 80% средств приходится на разведку и добычу нефти и газа. Для российских компаний это участие на всех этапах – от поставки оборудования, инжиниринга и сервиса до цифровых решений, подготовки специалистов и сопровождения проектов. Алжиру важно не разовое оборудование, а решения, которые помогают развивать собственную промышленную базу.

– Конкуренция за алжирский рынок высокая. Кто уже закрепился и остаётся ли место для России?

– Конкуренция и правда серьёзная, и это лучшее подтверждение, что рынок привлекателен. Китай активно работает в инфраструктуре и горной добыче, включая разработку месторождения Гара Джебилет и связанную с ним железную дорогу протяжённостью около 950 км. Турция усилилась за счёт промышленной локализации – характерный пример Tosyalı, один из крупнейших металлургических проектов страны. Европейцы прочно держатся в энергетике, фармацевтике, оборудовании и автопроме: это видно по проектам Eni с Sonatrach и заводу Fiat/Stellantis в Оране.

Заходят с крупными проектами и страны Персидского залива. Один из самых заметных примеров – катарская Baladna: агропромышленный проект на \$3,5 млрд, рассчитанный на 270 тыс. голов крупного рогатого скота и производство до 1,7 млрд литров молока в год. Саудовская Аравия развивает нефтегазовое сотрудничество с Sonatrach. США сильны в энергетике и нефтегазе, прежде всего в разведке, добыче газа, upstream-технологиях и нефтесервисе.

Но рынок далеко не поделён. Прямо сейчас складывается новая промышленная карта Алжира, и многие сегменты ещё открыты.

Важно и то, что 19 июня 2026 года FATF вывела Алжир из «серого списка», юрисдикций под усиленным мониторингом, куда он попал в октябре 2024 года. Для бизнеса – это упрощение международных банковских расчётов и снижение издержек на комплаенс.

Поэтому российскому бизнесу важно заходить именно сейчас – с конкретными промышленными проектами и готовностью к долгой работе. Вопрос лишь в том, кто из наших компаний и в каких сегментах сумеет закрепиться в ближайшие годы.

**НАДО ПРИЕЗЖАТЬ,
ВСТРЕЧАТЬСЯ,
ВЫСТРАИВАТЬ
ОТНОШЕНИЯ,
СОЧЕТАТЬ
НАСТОЙЧИВОСТЬ
С ТЕРПЕНИЕМ И
ДЕЛИКАТНОСТЬЮ. И
ПОНИМАТЬ,
С КЕМ РАБОТАТЬ,
КТО НА САМОМ
ДЕЛЕ ВЛИЯЕТ
НА РЕШЕНИЕ
И ГДЕ МОЖЕТ
ВОЗНИКНУТЬ
ЗАДЕРЖКА. БЕЗ
ТАКОЙ НАВИГАЦИИ
ДАЖЕ СИЛЬНОЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ
НАДОЛГО
ЗАСТРЕВАЕТ.**

– Какие конкретные проекты лучше всего отражают новую модель российско-алжирского сотрудничества?

– Сейчас Совет ведёт около 20 перспективных инициатив в активной стадии. Среди самых продвинутых – совместное производство в сфере ПЦР-диагностики, агробиотехнологический проект с локализацией в Алжире, запуск первой российской офтальмологической клиники, проекты в городской мобильности, металлургии и кибербезопасности. В этих проектах российские компании планируют участвовать максимально глубоко. По всем аспектам, о которых я говорил выше: технология, производство на месте, обучение специалистов, сервис, полноценное партнёрство с алжирской стороной.

Эту логику хорошо видно на примере металлургии. Изначально обе стороны интересовались поставкой металлургического кокса, но в ходе переговоров тема стала шире: появился интерес к совместной работе по модернизации производств, в

инженерном сопровождении, технологических решениях и подготовке кадров. Пока это только переговоры, но сам сдвиг важен: из поставок кокса может вырасти более глубокая промышленная кооперация, выгодная обеим сторонам.

– Что российскому бизнесу важно учитывать, чтобы добиться успеха на этом рынке?

– Алжир – не тот рынок, куда достаточно отправить коммерческое предложение и ждать ответа. Пока мы ждём реакции на письма и презентации, конкуренты уже на месте: встречаются, возвращаются снова и снова, объясняют, убеждают – и постепенно занимают своё место.

Дистанционно и наскоком не выходит. Надо приезжать, встречаться, выстраивать отношения, сочетать настойчивость с терпением и деликатностью. И понимать, с кем работать, кто на самом деле влияет на решение и где может возникнуть задержка. Без такой навигации даже сильное предложение надолго застревает.

У нас был показательный, почти курьёзный случай. Российская компания почти год безуспешно решала вопрос в одном алжирском ведомстве, а потом обратилась к нам. Я лично пришёл на встречу, которой они так долго добивались, и сразу стало ясно, что вопрос надо решать совсем в другом ведомстве. Вот почему здесь мало одной деловой активности. Нужно понимать, как устроена система принятия решений, через какие институты проходит проект и где на самом деле центр компетенции по конкретному вопросу.

– Вы много работаете с Алжиром и алжирскими партнёрами. Что российскому бизнесу важно понимать о стране, людях и культуре взаимодействия?

– Прежде всего важно знать и уважать страну и народ, с которыми работаешь. Алжирцы просты и скромны в общении, но это гордый народ, с сильным чувством собственного достоинства, с глубоким уважением к своей истории, традициям, чести. Это нужно учитывать.

Здесь важно показать не только интерес к проекту, но и уважение, серьёзность намерений, готовность слушать и строить отношения надолго. С алжирскими партнёрами комфортно работать, когда выстроено доверие: они ценят слово и человеческое отношение, умеют дружить, по-настоящему гостеприимны.

В Алжире сохраняется очень тёплое отношение к России и россиянам. Но принимать его за автоматическое преимущество нельзя – его нужно подтверждать делом: присутствием, уважением, ответственностью, готовностью к долгой работе. Симпатия открывает дверь, но дальше всё решает то, как ты себя поведёшь. Если заходить с таким настроем, Алжир действительно открывает большие возможности.

АЛЖИР: КАК СЫРЬЕВАЯ ДЕРЖАВА СТРОИТ НЕСЫРЬЕВУЮ ЭКОНОМИКУ

Крупнейшая страна Африки за последние годы начала менять свою экономическую модель. Что за этим стоит и почему это важно для России?



Гигант, которого не разглядели

На карте Африки Алжир трудно не заметить, но его экономику замечают в последнюю очередь. Крупнейшая страна континента по территории, одно из крупнейших государств Средиземноморья, по оценкам МВФ – в числе четырёх крупнейших экономик Африки. При этом в деловом сознании она десятилетиями стояла в графе сырьевых поставщиков. Эта графа устарела.

Масштаб задают цифры. Площадь – более 2,38 млн км², почти семь Германий или четыре Франции. Население – около 47–48 млн человек, и при текущей динамике к 2030 году может приблизиться к 50 млн; около половины жителей моложе 30 лет – один из самых молодых рынков Средиземноморья, который каждый год выводит на работу сотни тысяч людей. Прибавьте 1200 км побережья и соседство сразу с шестью странами: Тунисом, Ливией, Нигером, Мали, Мавританией и Марокко. Алжир находится на стыке трёх миров: Европы, арабского мира и Африки южнее Сахары – и именно поэтому он всё чаще рассматривается не как отдельный рынок, а как возможный узел будущей торговой архитектуры континента.

Но всё это только рамка. Главное происходит внутри: страна, которая всю свою современную историю жила нефтью и газом, осознанно формирует новые приоритеты. Вопрос, который стоит держать в голове при чтении любых алжирских новостей, один: это настоящая трансформация или косметика сырьевого государства, переживающего хорошую конъюнктуру?

Разворот, который оказался настоящим

Зависимость от нефти Алжир уже однажды едва не погубила, и этот опыт объясняет нынешний разворот лучше любых деклараций. В 1986 году обвал цен поставил страну на грань дефолта, к началу 1990-х внешний долг превысил \$25 млрд, а в 1994-м пришлось идти на болезненную программу структурной перестройки с МВФ – с потерей сотен тысяч рабочих мест и резким падением доходов. Выбиралась страна из этой ямы 20 лет. Когда сегодня обсуждают диверсификацию, речь не о моде, а о способе не повторить катастрофу.

Урок усвоен на самом высоком уровне. Кризис цен 2014 года и пандемия COVID-19 лишь подтвердили старую истину: сырьевая модель удобна, пока баррель дорог, и беспо-

щадна, когда он дешевеет. Диверсификация стала стержнем экономической политики президента Абдельмаджида Тебуна, и почти все государственные программы теперь подчинены одной идее – превратить доход от сырья в фундамент промышленной экономики. Логика знакомая по Заливу, с одной поправкой: Алжир делает ставку не на финансы и недвижимость, а на производство, переработку и логистику.

Слова о диверсификации звучат во многих сырьевых столицах и чаще всего остаются словами. Алжирский случай отличается тем, что за ними видна арифметика. Главное в ней одно: вперёд двигают уже не углеводороды. В первой половине 2025 года экономика прибавила скромные на вид 4,1%, однако нефтяные отрасли выросли на 5,4%, а сельское хозяйство – на 5,3%; безработица за последние годы опустилась примерно с 14% до 11,6%. Растут промышленность, стройка, АПК и услуги – то, чего в чисто сырьевой модели не происходит.

Это не разовый всплеск: Африканский банк развития ждёт роста на 4,1% в 2026 году и 4,2% в 2027-м, оценки Всемирного банка скромнее – около 3,7% на 2026 год. И поверх цифр есть цель, заданная самим государством, – к 2030 году дове-

сти несырьевой экспорт примерно до \$30 млрд. Ориентир амбициозный: по данным Всемирного банка, несырьевой экспорт вырос до \$5,1 млрд в 2023 году, а алжирские оценки последних лет указывают на движение к уровню около \$7 млрд, – так что речь идёт о росте в несколько раз. Именно эта цель задаёт направление на ближайшее десятилетие: меньше зависеть от нефти и начать зарабатывать на готовой продукции.

Новые правила входа

Представьте инвестора, который заходил в Алжир 10 лет назад. Его ждали бесконечные согласования, валютные ограничения, тотальная роль государства и правило 51/49 – иностранец во многих проектах был обязан отдать контрольную долю местному партнёру. При огромном рынке и колоссальных ресурсах страна годами проигрывала Марокко, Египту и Заливу борьбу за капитал именно из-за этого.

Тот же инвестор сегодня видит другую картину. Перелом готовился с начала 2020-х и оформился Законом об инвестициях № 22-18, принятым в 2022 году, – для бизнеса это значило больше любых деклараций. Государство сменило роль надзирателя на роль сопровождающего, выстроив её через специальное агентство AAPI. Требование 51/49 для большинства нестратегических секторов сняли ещё в 2020 году, а закон № 22-18 эту либерализацию закрепил. Налоги скорректировали: при соблюдении условий инвестиционного режима НДС и таможенные пошлины на ввоз оборудования могут снижаться до

нуля – против обычных 19% и до 30%. Ограничения остались лишь там, где государство видит стратегию: нефтегаз, оборона, добыча (с послаблениями), часть транспорта и фармацевтики. В остальном двери открылись заметно шире.

Государство при этом не ушло из экономики – и в алжирских условиях это скорее плюс. С точки зрения западной модели большая роль государства выглядит ограничением. Но здесь оно одновременно крупнейший игрок, крупнейший заказчик и крупнейший инвестор: большинство масштабных программ запускает само государство, а значит, у проектов высокая политическая поддержка. В Африке это нередко весит больше, чем налоговые льготы.

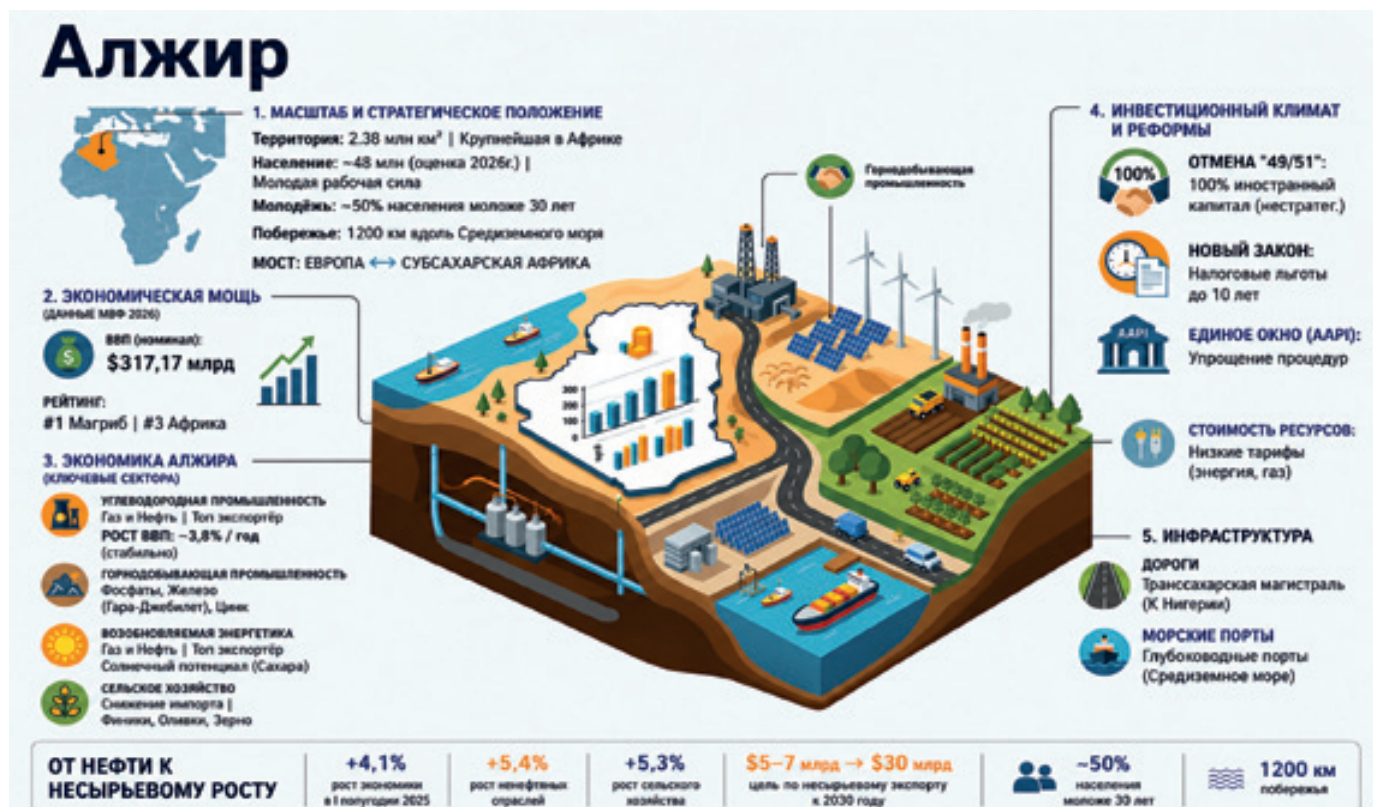
Газ, который строит неаэрозольную экономику

Парадокс алжирской стратегии в том, что промышленную трансформацию оплачивает та самая нефтегазовая рента, от зависимости от которой страна хочет уйти. Понять это проще всего через масштаб энергетики. Подтверждённые запасы газа превышают 4,5 трлн кубометров, нефти – около 12 млрд баррелей, а добыча держится на уровне 46 млн тонн нефти и 105 млрд кубометров газа в год; страна входит в число мировых лидеров по газу и остаётся ключевым поставщиком энергоресурсов для Европы. В октябре 2025 года министр энергетики Мохамед Аркаб объявил о планах вложить в сектор около \$60 млрд за 2025–2029 годы – сумма, сопоставимая с годовым ВВП многих афри-

канских государств. Около 80% пойдёт на разведку и добычу, остальное – на переработку и нефтехимию. В центре всего этого стоит Sonatrach, госкомпания, по влиянию на страну сравнимая с Saudi Aramco или QatarEnergy.

После 2022 года вес Алжира в европейской энергетике резко вырос: сокращение поставок российского газа заставило Европу искать альтернативы, и через трубопровод TransMed Алжир стал одним из главных поставщиков на итальянский рынок. Это дало стране не только экспортные объёмы, но и политический капитал. А заодно ресурс на будущее: при всех запасах ископаемого топлива Алжир развивает и возобновляемую энергетику (3000 солнечных часов в год – щедрый подарок для фотовольтаики) и пробует силы в «зелёном» водороде: вместе с Германией, Италией, Австрией и Тунисом прорабатывает проект South2 Corridor – трубопровод для поставок в Европу, пока на стадии технико-экономических исследований.

Энергетика – кошелёк, из которого финансируется всё остальное, и достаётся это «остальное» с важным бонусом: дешёвой энергией. Электроэнергия для крупных потребителей в Алжире – одна из самых дешёвых в мире: в зависимости от категории речь идёт о нескольких динарах за кВт·ч, а это прямое конкурентное преимущество для энергоёмкой промышленности, которую страна и строит. И «остальное» распределяется по карте экономики широким веером. В горнодобыче запуск железнодорожного месторождения Гара Джебилет и фосфатного комплекса Блед-эль-Хедба





Где модель уязвима

При всей динамике у алжирской модели есть слабые места, и честный разбор обязан их назвать. Главная уязвимость – бюджет: дефицит остаётся двузначным и в 2025 году оценивается примерно в районе 14% ВВП, с планом снижения в 2026 году. Оценки бюджетной устойчивости всё равно остаются чувствительными к нефтяным ценам, т.е. вся стройка по-прежнему во многом опирается на ту же сырьевую ренту. Сюда же счёт текущих операций, снова ушедший в минус, и зависимость роста от восстановления самой добычи: даже оптимистичный прогноз Африканского банка развития заложен в том числе за счёт углеводородов, что слегка подтачивает тезис «вперёд тянут не они».

Есть и риски исполнения. Мегапроекты в Алжире исторически идут медленнее планов: у того же Гара Джебилет руда богата фосфором, и её дорогая дефосфоризация – открытый вопрос рентабельности. Сельское хозяйство, на которое страна делает ставку, опирается в водный стресс – две трети территории занимает Сахара. А большая роль государства, которая в хорошие годы ускоряет проекты, в плохие оборачивается бюрократией и ограниченным доступом частного бизнеса к кредиту. Ни один из этих факторов не отменяет трансформацию, но каждый объясняет, почему её разумнее мерить не годами, а десятилетием.

Кто уже играет и где Россия?

За место в новой алжирской промышленности уже идёт борьба, полезнее смотреть не на то, кто какой контракт подписал, а на то, по какой модели работает каждый крупный игрок, потому что эти модели и показывают, кому страна отдаёт предпочтение.

Китай заметнее всех по объёму: дороги, порты, жильё, промышленные объекты – всё в связке с финансированием и подрядом. Но его сила в стройке оборачивается слабостью в другом – глубокой интеграции в национальное производство китайская модель даёт меньше, отчасти поэтому Алжир расширяет круг партнёров. Европа держится на инерции истории и географии: накопленная за десятилетия плотность связей и близость к Южной Европе ценятся выше отдельных сделок. Турция показывает образцовую локализацию – не поставки, а заводы, склады, обучение кадров и постоянное присутствие, ровно та модель, которую Алжир поощряет. Страны Залива заходят длинными деньгами, готовые входить в крупные проекты на годы. США работают точно, но в самых сложных технологических нишах.

За этими моделями стоят деньги, и они подтверждают расклад. Китай заметнее всех по обороту: товарооборот с Алжи-

– это не просто рудники: вокруг каждого приходится строить железные дороги, энергетику, водоснабжение, металлургию, логистику, т.е. целый промышленный кластер. Вода превращается в отдельную отрасль на миллиарды долларов: опреснение, очистка, переработка стоков – без неё не живут ни города, ни заводы, ни рудники. В АПК страна, две трети которой занимает Сахара, делает ставку на продовольственную безопасность и достраивает всю цепочку – от орошения юга до переработки и хранения. А фармацевтика прошла этот путь дальше других, превратившись из импортера в производителя и нацелившись на экспорт.

За пёстрым списком стоит одна стратегия: превратить разовый сырьевой доход в постоянную промышленную базу и сделать это сразу на нескольких фронтах.

Хаб, а не окраина

Алжирские чиновники любят повторять, что страна может стать воротами в Африку. Звучит как дипломатическая формула – тем более что воротами называют себя и Марокко, и Египет, и Кения. Поэтому тезис стоит не принимать на веру, а проверить.

Фон для него – крупнейшая со времён деколонизации интеграция континента: Африканская континентальная зона свободной торговли, более 1,4 млрд человек и совокупная экономика свыше \$3 трлн. Она ещё далека от завершения, но уже меняет логику инвестиций – капитал приходит не в отдельную страну, а на будущий общий рынок. И здесь у Алжира редкая позиция: он одновременно средиземноморская держава, арабская страна, африканская экономика и транзитное государство, выходящее на Европу с севера, на арабский мир с востока, на Сахель и Западную Африку с юга, на Атлантику – через Мавританию.

Сама по себе география, однако, ничего не гарантирует – нужна инфраструктура.

И её Алжир строит не с нуля: у страны одна из самых протяжённых дорожных сетей Африки – свыше 108 тысяч км, включая шестиполосную магистраль Восток–Запад длиной 1216 км, а также 45 портовых объектов, включая коммерческие, рыболовные и иные порты, и 35 аэропортов (13 международных). Действующая железнодорожная сеть составляет свыше 5 тысяч километров, и государство реализует программу её расширения примерно до 10 тысяч километров к 2030-м годам. На этот каркас и ложатся новые проекты, и как раз с ними происходит самое интересное. Транссахарская автомагистраль протяжённостью свыше 4500 км связывает Алжир через Нигер с Нигерией, открывая сухопутный коридор к рынку, который с учётом соседей превышает 400 млн человек. В феврале 2024 года заработал погранпереход с Мавританией, а строящаяся дорога Тиндуф–Зуэрат даёт стране ещё выход к Атлантике. Главная ставка тут не средиземноморская – на этом берегу давно правят Танжер-Мед в Марокко и порты Южной Европы, а южная: стать сухопутным мостом между Магрибом и Западной Африкой, которого на континенте по сути нет.

Слабое звено пока тоже видно, но оно не в самой инфраструктуре, а в связке именно с Россией. Даже при наличии прямого пассажирского авиасообщения между двумя странами устойчивых морских и грузовых сервисов не достаёт, а это удлиняет и удорожает любую работу. Так что честный ответ на вопрос о «воротах» звучит не «да» и не «нет», а «ещё нет». Полноценным хабом континента Алжир не стал – для этого нужно достроить порты, коридоры, склады и финансовые механизмы. Однако все эти процессы запущены, а за ними стоят деньги и политическая воля. Поэтому вопрос смещается во времени: не «ворота ли Алжир сегодня», а «станет ли он одним из главных ворот к 2030 году». Судя по динамике – вероятность высокая.

ром в 2024 году – около \$12,5 млрд, в стране работают свыше 1300 китайских компаний, а инвестиционное агентство AAPI с 2022 года одобрило 42 китайских проекта почти на \$4,5 млрд. Турция берёт не оборотом, а глубиной: металлургический холдинг Tosyalı построил под Ораном крупнейшую зарубежную промышленную площадку Турции и развернул новую программу на \$2,5 млрд, став одним из крупнейших частных промышленных работодателей страны вне нефтегаза. Залив входит вдолгую в капиталоемкие проекты: катарская сторона вложила свыше \$2 млрд в металлургический комплекс Bellaga под Джиджелем, который уже поставляет сталь в десятки африканских стран, а на рынке присутствует ряд эмиратских компаний. США работают штучно, но в самой сложной нише: ExxonMobil и Chevron ведут переговоры о заходе в разведку и сланцевые проекты, опираясь на собственный опыт сланцевой добычи.

Общий знаменатель прост: выигрывает не тот, кто продаёт, а тот, кто остаётся. И здесь обнажается российский парадокс. Политическая карта у России сильнее, чем у любого конкурента: отношения с Алжиром десятилетиями держатся на стратегическом уровне, – а коммерческое продолжение слабее всех. Исторически основу торговли составляло военно-техническое сотрудничество; в гражданской экономике Москва пока работает по той самой модели, от которой рынок уходит, – межгосударственные договорённости и точечные поставки вместо постоянного присутствия. Россия, проще говоря, пока

больше продаёт, чем остаётся, притом что именно оставаться здесь и есть выигршная стратегия.

Разрыв легко измерить. По разным оценкам, в последние годы российско-алжирский товарооборот находится в диапазоне нескольких миллиардов долларов, тогда как у Алжира с Италией он превышает \$15 млрд, а с Китаем и Францией держится в районе \$10–12 млрд (причём торговля с Францией снижается на фоне дипломатического охлаждения). Оценки потенциала называют \$9–10 млрд, и сравнение с соседями показывает, что это не фантазия, а уровень, на котором с Алжиром уже работают сопоставимые экономики.

Мешает при этом не качество и не цена, а инфраструктура самой сделки: слабая логистика, отстающие банковские расчёты и обыкновенный информационный дефицит – российские компании по-прежнему знают рынки Турции и Египта гораздо лучше алжирского, и проекты нередко не складываются просто потому, что стороны не знают друг о друге.

Какой практический вывод из этого следует? Выигршная линия для российского бизнеса – не разовая поставка, а присутствие. Это подразумевает локализованную сборку или производство на месте вместо вывоза готового; вход через совместные предприятия с местным или государственным партнёром, под которые и заточен новый инвестиционный режим; работу в нишах, где у России есть техническое преимущество, – энергетическое и транспортное машиностроение, металлургия, агротехнологии, фармацевтика. Параллельно нужно

закрывать инфраструктуру самой сделки, на которой всё спотыкается: банковские расчёты в обход долларовой системы, логистические маршруты, страхование, элементарный обмен информацией о рынке. И решать это необходимо системно – на уровне расчётных механизмов и деловых институтов, а не героическими усилиями отдельных компаний. Ни одна из этих задач не закрывается за квартал, но именно их последовательное решение превращает разовые сделки в устойчивое присутствие.

Если смотреть стратегически, Алжир способен работать для российского бизнеса сразу в трёх качествах: как самостоятельный рынок около 47 млн человек; как площадка, где производство выгодно размещать на месте, и – пока это направление реализовано слабее всего – как база для выхода на рынки Сахеля, Западной и Центральной Африки. Именно третья роль обещает самый долгий эффект. И у промедления тут есть цена: место, не занятое сейчас, через несколько лет займёт кто-то из тех, кто уже укоренился, а отыгрывать назад на таком рынке несравнимо дороже, чем входить вовремя.

Рынок проходит ту стадию, когда возможности ещё открыты, но уже распределяются между ранними участниками. Вывод сводится к одному наблюдению: страна, которую привыкли считать сырьевой, на глазах движется к промышленной модели, – и окно, чтобы войти в неё на стадии сборки, а не дележа, уже открыто.

*Подготовлено аналитической службой
Российско-Алжирского делового совета*



АЛЖИР – НОВАЯ ТОЧКА РОСТА ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ И МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Сегодня в Алжире формируется одна из наиболее интересных и динамично развивающихся фармацевтических экосистем Африки



В ТПП РФ состоялся круглый стол «Россия – Алжир: фармацевтика и медицинские технологии». Кульминацией мероприятия стало подписание трёхстороннего соглашения между Les Laboratoires Frater-Razes (Абдельхамид Шерфауи), «Биораси Сервисес» (Ян Суханов) и GEXP (Антон Щербаков) о локализации российских технологий молекулярной диагностики в Алжире. Это первый практический проект, реализуемый в рамках хаб-стратегии, представленной на круглом столе.

За последние два десятилетия Алжир прошёл путь от крупного импортёра лекарственных средств до одного из ведущих фармацевтических производителей континента. Объём рынка страны оценивается в 4,5–4,7 млрд долларов США, а более 200 производственных предприятий обеспечивают порядка 70% внутреннего спроса. По количеству фармацевтических производств страна входит в число лидеров Африки.

Население Алжира превышает 47 млн человек, расходы на здравоохранение продолжают расти, увеличивается доля хронических заболеваний. Всё это формирует устойчивый спрос не только на лекарственные препараты, но и на диагностические решения, медицинские изделия и лабораторное оборудование.

ОТ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ К ТЕХНОЛОГИЯМ

Алжирская фармацевтическая отрасль вступила в новый этап развития. Если ещё несколько лет назад основной задачей было обеспечение рынка доступными дженериками, то сегодня государственная политика ориентирована на привлечение современных технологий и создание экспортно-ориентированной промышленной базы.

Министерство фармацевтической промышленности открыто заявляет о намерении превратить Алжир в один из ключевых производственных центров континента. Для этого есть все необходимые предпосылки: развитая промышленная инфраструктура, квалифицированные кадры,

доступная энергетика и высокий уровень государственной поддержки локализации. Показательно, что первое в Африке предприятие по производству сырья для противоопухолевых препаратов создаётся именно здесь.

ПРОТЕКЦИОНИЗМ КАК ПРИГЛАШЕНИЕ

Алжир защищает своих производителей – открыто и последовательно. Импорт лекарственных средств, аналоги которых выпускаются внутри страны, может быть ограничен или полностью запрещён. Локальные производители получают ценовой бонус в размере 25% на всех государственных тендерах. Государственные

закупки, формирующие около 60% рынка, ориентированы прежде всего на продукцию местного производства.

Для компании, привыкшей работать через экспорт, это выглядит как барьер. Для компании, готовой локализоваться, – как защищённый периметр, внутри которого конкурентов значительно меньше.

Алжир не скрывает этой логики. Государство прямо говорит иностранному бизнесу: приходите с технологиями, создавайте производство, обучайте наших специалистов – и рынок будет вашим. Оставайтесь снаружи – и доступ будет постепенно сужаться. Механизм следующий: как только алжирская компания регистрирует аналог оригинального препарата или медицинского изделия, импорт оригинала ограничивается или запрещается.

Именно поэтому модель поставок готовой продукции в Алжире постепенно теряет смысл. В то время как модель совместного предприятия или локального производства становится не опцией, а условием игры.

Практически это может быть реализовано в нескольких форматах: локальная сборка под лицензией зарубежного производителя, совместное предприятие с алжирским партнёром или полноценное производство с передачей технологий и обучением персонала. Именно такие модели сегодня получают наибольшую поддержку со стороны государства и открывают доступ к внутреннему рынку и системе государственных закупок.

КОГДА МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ ПРИХОДЯТ С ПРОИЗВОДСТВОМ

Интерес ведущих мировых игроков подтверждает этот тренд. Алжирская государственная группа Saidal и Boehringer Ingelheim реализуют проекты по локализации инновационных препаратов и трансферу технологий. Novo Nordisk развивает сотрудничество в области современных инсулинов. Индийские компании локализуют производство вакцин. Sanofi построила в Алжире крупнейший промышленный комплекс компании на африканском континенте.

Все они пришли уже не как поставщики готовой продукции, а как инвесторы и технологические партнёры. Основной моделью стали локальные производства, совместные предприятия и долгосрочные проекты по трансферу технологий.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Для России эта логика открывает принципиально новые возможности. Если ранее сотрудничество ограничивалось преимущественно поставками продукции, то сегодня на первый план выходят совместные проек-

ты по локализации и трансферу технологий. Интерес к алжирскому направлению проявляют и крупные российские игроки. Директор компании «Р-Фарм» Василий Игнатьев отметил, что Алжир рассматривается компанией как одного из наиболее перспективных партнёров России на африканском континенте. Развитие фармацевтической промышленности входит в число приоритетов государственной политики страны, а создаваемые условия для локализации формируют основу для долгосрочных инвестиций и технологического сотрудничества.

В июне 2026 года в Алжире было подписано соглашение о создании совместного предприятия по производству реагентов для молекулярной диагностики и ПЦР-тестирования. В основе проекта лежат технологические решения одного из ведущих российских производителей в данном сегменте. Церемонию подписания посетил Посол Российской Федерации в Алжире Алексей Соломатин. Накануне руководство Российско-Алжирского делового совета было принято Министром фармацевтической промышленности Алжира, который поддержал проект и призвал российские компании активнее использовать открывающиеся возможности для промышленного присутствия в стране.

Сооснователь совместного предприятия Антон Щербаков отметил, что рынок лабораторной диагностики и лабораторного оборудования Алжира открывает широкие возможности для компаний, обладающих передовыми технологическими решениями и готовых к локализации производства. По его словам, именно сочетание растущего спроса, государственной поддержки и курса на импортозамещение делает Алжир одним из наиболее перспективных рынков региона.

Этот проект отражает более широкий тренд. Алжирская сторона всё чаще ищет не поставщиков, а технологических партнёров, готовых локализовать производство, обучать персонал и совместно развивать новые направления.

Сегмент реагентов для молекулярной диагностики представляет особый интерес – системный дефицит в этой сфере подтверждён Союзом медицинских аналитических лабораторий Алжира (SALAM). Перспективными направлениями также являются биотехнологии и biosimilars, онкологические препараты, вакцины и офтальмология – сегменты, в которых российские компании располагают конкурентоспособными технологиями.

АЛЖИРСКАЯ ИНДУСТРИЯ ИЩЕТ ПАРТНЁРОВ

Весной 2026 года в Москву прибыла представительная делегация алжирских фармацевтических компаний. В её составе – руководство группы Frater-Razes, одного из крупнейших национальных производителей.

20 апреля 2026 года Российско-Алжирский деловой совет провёл на площадке Торгово-промышленной палаты Российской Федерации круглый стол «Россия – Алжир: Фармацевтика и медицинские технологии». За одним столом собрались российские производители, алжирские компании и профильные государственные структуры. Практическим результатом стали серия переговоров и B2B-встреч, направленных на запуск совместных проектов.

Директор компании Абдурахман Шерфауи обозначил позицию алжирской стороны предельно откровенно: «Мы 20 лет ждали, пока нам привезут нужное лекарство из-за границы. Теперь делаем сами. Сегодня мир уходит в биотехнологии, в клеточные культуры, в биоаналоги. Нам нужны партнёры, имеющие возможность и готовность вместе с нами строить эту промышленность на алжирской земле».

АЛЖИР КАК ВОРОТА В АФРИКУ

Для большинства новых производственных проектов внутренний рынок – лишь отправная точка. Алжир последовательно укрепляет позиции промышленного центра Северной Африки. Развитая инфраструктура, доступная энергетика и выгодное географическое положение делают страну удобной платформой для выхода на рынки Магриба, Западной и Центральной Африки.

Выступая на ПМЭФ-2026, председатель Российско-Алжирского делового совета Ахмед Азимов отметил, что следующим этапом взаимодействия России и арабского мира должно стать создание совместных инвестиционных платформ для промышленных и технологических проектов: «Алжир интересен не только как самостоятельный рынок. Это практическая площадка для совместных проектов и выхода на более широкий африканский континент».

Вместе с тем успешная работа на алжирском рынке требует долгосрочного подхода. Ключевыми факторами успеха для российских компаний станут своевременная локализация производства, эффективное взаимодействие с регуляторами, подготовка кадров и создание устойчивых производственных и логистических цепочек.

Алжир уже прошёл этап становления фармацевтической отрасли. Сегодня страна входит в фазу технологического развития, где ключевую роль играют инновации, локализация и международное промышленное партнёрство. Для российских производителей это редкое окно возможностей: войти в рынок в момент формирования его новой технологической архитектуры и предложить не только продукцию, но и компетенции, которые будут востребованы на протяжении многих лет.

Подготовлено аналитической службой Российско-Алжирского делового совета



БОЛЬШАЯ
ПРОМЫШЛЕННАЯ
НЕДЕЛЯ **ИНДИЯ**

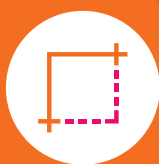
ИННОПРОМ

9-11 СЕНТЯБРЯ

НЬЮ-ДЕЛИ | BHARAT MANDAPAM

ИННОПРОМ. ИНДИЯ

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ВЫСТАВКА



10 000 м²

выставочная
площадь



10 000+

посетителей

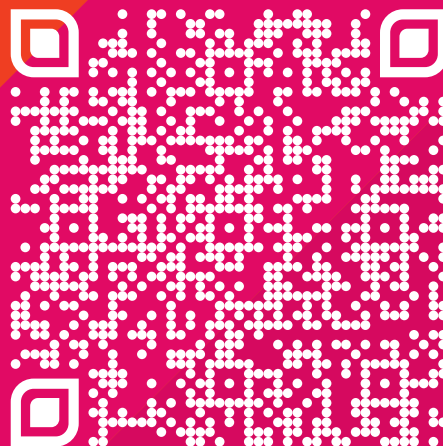


200+

экспонентов
и соэкспонентов

ПЛАТФОРМА ДЛЯ РАЗВИТИЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА

Выбрать
формат участия



12+ РЕКЛАМА | ООО «ФОРМИКА ИВЕНТ», ИНН 7709889632