

With the
support of the
CCI of Russia

37/370
август 2026

RBG



ВАЛЕНТИНА
ШУМИЛОВА:
ПОКОЛЕНИЕ АЛЬФА:
КАК ДАЛЬНИЙ ВОСТОК СТАНОВИТСЯ
БЛИЖЕ ЧЕРЕЗ СКАЗКИ

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внеэкономическая 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: 2V5b5xsqpVG

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: Екатерина Золотарева

Дизайн/вёрстка: Александр Лобов

Дирекция развития и PR: Кира Кузмина

Журналисты: Алина Волкова, Вячеслав Колесников

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

<https://photo.roscongress.ru>,

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

<https://arctic.ru>, yamal1.ru

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, 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 № 37/370 август 2026

Подписано в печать: 17.08.2026

Дата выхода в свет: 27.08.2026

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: Ekaterina Zolotareva

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR: Kira Kuzmina

Journalists: Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov,

<https://photo.roscongress.ru>,

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

<https://arctic.ru>, yamal1.ru

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrozavodskaya, 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

Tel.: +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 № 37/370 August 2026

Signed to the press: 17.08.2026

Date of issue: 27.08.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

6 РАЗВИТИЕ АРКТИКИ И ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

8 АЛЕКСЕЙ ЧЕКУНКОВ, МИНВОСТОКРАЗВИТИЯ: «РОССИЯ – ГЛАВНАЯ МИРОВАЯ АРКТИЧЕСКАЯ ДЕРЖАВА»

12 НОВОСТИ ВЭФ-2026

16 ИИ: МОДНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ИЛИ ИНФРАСТРУКТУРА ЭФФЕКТИВНОСТИ?

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

20 ВАЛЕНТИНА ШУМИЛОВА: ПОКОЛЕНИЕ АЛЬФА: КАК ДАЛЬНИЙ ВОСТОК СТАНОВИТСЯ БЛИЖЕ ЧЕРЕЗ СКАЗКИ

СИСТЕМНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ УСТОЙЧИВОСТИ

26 УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ БИЗНЕСА: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ

30 АЛЕКСАНДР АРОНОВ: «МНОГИЕ НЕИСПОЛНЕННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ЗАКЛЮЧЁННЫМ ДОГОВОРАМ МОГУТ СЧИТАТЬСЯ УМЫШЛЕННЫМ ПРЕСТУПЛЕНИЕМ»

34 NEXTOUCH. ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОНИКИ: ОТ ГОТОВЫХ УСТРОЙСТВ К ПРОИЗВОДСТВУ КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТОВ

40 СЕРГЕЙ ЗЕЛЕНЬКОВ, «СУПРОТЕК»: «КУЛЬТУРА РЕСУРСОБЕРЕЖЕНИЯ ФОРМИРУЕТСЯ ТОЛЬКО В КОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКЕ»

44 ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ



RBG

**ЮРИЙ ТРУТНЕВ,**

заместитель председателя Правительства Российской Федерации – полномочный представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе, председатель Организационного комитета по подготовке и проведению ВЭФ

«По целому ряду показателей Дальний Восток опережает среднероссийскую динамику: темпы роста инвестиций в основной капитал с 2014 года выросли в 2 раза, обогнав среднероссийский показатель в 1,5 раза. Промышленное производство увеличилось в 1,3 раза. Ежегодный объем добычи полезных ископаемых увеличился в 1,4 раза, ввода жилья – в 1,5 раза, объем строительства – в 2,3 раза. Увеличение предложения на рынке жилья сказалось на стоимости квадратного метра. Впервые в апреле 2024 г. цена на метр на Дальнем Востоке сравнялась со среднероссийской, а сейчас она на 21% ниже. В проекты с государственной поддержкой на Дальнем Востоке фактически вложено 5,6 трлн рублей. В эксплуатацию введено более тысячи предприятий. Такая динамика развития региона стала результатом комплексной работы, большую роль в которой играет Восточный экономический форум».



АЛЕКСЕЙ ЧЕКУНКОВ,

*министр по развитию Дальнего
Востока и Арктики*

«Деловая программа форума будет построена вокруг трёх ключевых и взаимосвязанных тем. Первая – это технологии. Происходят значимые технологические изменения, важно как можно больше учитывать таких изменений и лидировать в них. Вторая тема – международное сотрудничество. Мы видим, что складывается новый мир, формируются новые геополитические реалии. Россия занимает важнейшую роль во многих глобальных процессах, поэтому на ВЭФ будем обсуждать новую архитектуру мира. Третья тема, во имя чего мы задействуем технологии и развиваем международное сотрудничество, – это качество жизни людей. ВЭФ служит тому, чтобы искать формулу счастливой жизни на Дальнем Востоке».

<https://forumvostok.ru>



АНТОН КОБЯКОВ,
*советник Президента Российской
Федерации, ответственный
секретарь Организационного
комитета по подготовке и
проведению ВЭФ*

«Восточный экономический форум стал главной площадкой координации развития региона и привлечения инвестиций, где формируются управленческие решения и механизмы, которые затем воплощаются в конкретные проекты – от территорий опережающего развития и мастер-планов городов до новых предприятий, инфраструктуры и социальных объектов. Развитие Дальнего Востока определено Президентом России национальным приоритетом, и последние 10 лет форум способствует достижению высоких показателей развития макрорегиона».

22-24
ОКТАБРЯ
2026

EXPOFORUM



РОССИЙСКИЙ
ПРОМЫШЛЕННИК
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА

СООРГАНИЗАТОРЫ



Минпромторг
России



30-й МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА «РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК»

С 22 по 24 октября 2026 года Санкт-Петербург соберёт лидеров отечественной промышленности на 30-м юбилейном Международном форуме-выставке «Российский промышленник». Мероприятие пройдёт в конгрессно-выставочном центре «Экспофорум» и вновь станет одной из ключевых федеральных площадок для обсуждения приоритетов развития национальной промышленности, демонстрации прорывных разработок и оборудования, определения векторов роста в стратегически значимых отраслях промышленного комплекса.

Форум-выставка в этом году проходит под девизом «Объединяя лидеров во благо России». Соорганизаторами проекта выступают Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России) и Правительство Санкт-Петербурга, оператором – компания «ЭкспоФорум-Интернэшнл».

В 2026 году в ходе Форума-выставки пройдут 150 мероприятий: тематические заседания, презентации, круглые столы и экспозиции по ключевым направлениям развития промышленного комплекса.

В рамках **ОФИЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ** состоится церемония открытия, обход экспозиций официальными делегациями, пленарное заседание. Впервые будет организовано заседание Координационного совета по промышленности Минпромторга России совместно с Федеральным советом Российского союза промышленников и предпринимателей. Заседание возглавят министр промышленности и торговли Российской Федерации Антон Алиханов и президент РСПП Александр Шохин, а его участниками станут представители всех регионов страны.

ДЕЛОВАЯ ПРОГРАММА проекта объединит конференции, семинары, бизнес-завтраки, в том числе мероприятия правительства Санкт-Петербурга, комитетов и комиссий РСПП, отраслевых объединений и региональных делегаций, международные мероприятия, связанные с развитием экспорта и импорта. Тематические направления работы – «Технологическое лидерство», «Межотраслевое сотрудничество», «Кадровый потенциал», «Санкт-Петербург – промышленная столица», «Международное сотрудничество и экспорт».

Ожидается проведение совместного промышленного завтрака Минпромторга России и Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга. Будут работать Биржа деловых контактов, Центр деловых контактов, Центр закупок и конкурентных переговоров, Биржа субконтрактинга и аутсорсинга. Запланирована серия церемоний по подписанию партнёрских соглашений.

ЭКСПОЗИЦИЯ ФОРУМА-ВЫСТАВКИ развернётся на 14 000 м², представит промышленный потенциал и достижения ведущих предприятий России. Направления выставочной программы – «Промышленность и предпринимательство» с экспозицией РСПП; «Достижения промышленности и смежных отраслей» с экспозицией Минпромторга России, региональных фондов развития промышленности, компаний и предприятий; Корпоративная выставочная экспозиция «Газпром – территория технологического лидерства» при поддержке ПАО «Газпром»;

«Ассоциации и объединения промышленного развития» и их коллективные экспозиции; «Промышленность Санкт-Петербурга» с экспозицией компаний, предприятий, правительства Санкт-Петербурга; «Промышленная карта России и мира» с экспозицией регионов России, коллективной экспозицией Республики Беларусь и дружественных стран.

Участниками выставочной программы станут 300 компаний, всего запланировано 16 региональных коллективных экспозиций.

В рамках **ПРОГРАММЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА** будут организованы экскурсии на предприятия Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Представители регионов России и других стран примут участие в презентациях и переговорах.

КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА включит вечерние приёмы, посещение театров и музеев города.

В ходе **КОНКУРСНОЙ ПРОГРАММЫ** состоятся церемонии награждения победителей тематических и профильных конкурсов.

Важной частью Форума-выставки «Российский промышленник» станут **ПАРТНЁРСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ПРОЕКТЫ**. В программе – Бизнес-форум «БРИКС+», Форум Ассоциации производителей вездеходной техники, Конгресс РСБИ «Защита гражданских объектов от ударов беспилотных систем и коммерческая эксплуатация БАС», Форум Ассоциации экспортёров и импортёров.

Одновременно в эти даты проходят мероприятия Комитета по науке и высшей школе: Санкт-Петербургский международный научно-образовательный салон и конгресс «Профессиональное образование, наука и инновации в XXI веке» с участием ведущих образовательных учреждений, школьников, аспирантов, учёных, экспертов-практиков.

География события впечатляет: ожидается, что Форум-выставку «Российский промышленник» посетят 16 000 гостей из 20 стран мира и 80 регионов России, в том числе 4500 участников деловой программы. Освещать работу Форума-выставки будут более 350 журналистов из 200 изданий.

30-й Международный форум-выставка «Российский промышленник» станет важной площадкой для диалога руководителей крупнейших предприятий, представителей органов власти, технологических компаний, финансовых институтов, научного сообщества, малого и среднего бизнеса, международных партнёров. Участники смогут обсудить вопросы модернизации производства, внедрения инноваций, подготовки кадров, импортозамещения, повышения глобальной конкурентоспособности, а также смогут обменяться лучшими практиками работы, найти партнёров, поставщиков и инвесторов.

МЕСТО ВСТРЕЧИ ЛИДЕРОВ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

EXPOFORUM

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»
PROMEXPO.EXPOFORUM.RU

В Москве состоялось заседание коллегии Министерства по развитию Дальнего Востока и Арктики

Основной темой встречи стало подведение итогов работы за 2025 год и обсуждение планов на будущее. В ходе своего выступления заместитель председателя Правительства – полномочный представитель Президента РФ в ДФО Юрий Трутнев отметил, что в 2025 году инвесторы вложили более 1 трлн рублей в дальневосточные и арктические проекты.



«Имеющиеся инструменты господдержки позволили инвесторам вложить в проекты на Дальнем Востоке и в Арктике в 2025 году более 1 трлн рублей», – заявил Юрий Трутнев.

Также, подводя итоги 2025 года, вице-премьер сообщил, что за год спрос на получение земли по программе «Дальневосточный гектар» вырос на 25%.

«Реализуются программы строительства доступного арендного жилья и программа выдачи бесплатных участков земли "Дальневосточный гектар". В 2025 году почти 3 тыс. семей получили новые арендные

квартиры за треть стоимости, почти 20 тыс. человек получили участки земли», – заявил он.

Полпред уточнил, что по программе льготной ипотеки под 2% за год 36 тыс. дальневосточников и 10 тыс. жителей Арктики смогли улучшить свои жилищные условия.

Кроме того, в своём выступлении Юрий Трутнев обозначил среди приоритетных задач развитие Трансарктического транспортного коридора. В планах – развитие атомного ледокольного и грузового флота, создание отечественного дноуглубительного флота. Также в числе важных задач Юрий Трутнев выделил завершение работы над новой стратегией развития Дальнего Востока.

В свою очередь министр по развитию Дальнего Востока и Арктики Алексей Чекунков сообщил, что министерство внесло в Правительство РФ стратегию развития Арктики до 2050 года.

«По поручению Президента РФ мы разработали и внесли проект актуализированного объединённого документа – стратегию развития Арктики до 2050 года», – сообщил он.

Он также добавил, что в 2026 году Президенту РФ В.В. Путину будет представлен проект развития Трансарктического транспортного коридора.

«Это большая межведомственная работа Правительства России вместе с Морской

коллегией, "Росатомом" и всеми регионами Арктики», – сказал министр.

Алексей Чекунков подчеркнул, что комплексный проект развития ТТК будет утверждён в 2026 году и рассказал, что за первые 5 месяцев текущего года грузооборот по СМП составил почти 14,5 млн тонн, что означает рост на 13%.

Комментируя вопрос о привлечении новых кадров и сохранении уже работающих специалистов в Заполярье, он отметил: «Прежде всего на это направлена реализация мастер-планов – это комплексные документы, которые описывают путь городов, населённых пунктов из сегодняшнего состояния в будущее. И это состояние не только городской среды, это состояние занятости. Мы проанализировали, какие работы сегодня у людей в этих городах, в этих населённых пунктах. И какие работы люди хотят, и какие работы можно выгодно создавать, какие рабочие места в этих населённых пунктах уже есть».

Алексей Чекунков заявил, что на данный момент строительство 33 объектов по мастер-планам развития опорных населённых пунктов Арктики уже завершено, при этом ещё 59 находятся на стадии проектирования, а 83 объекта в процессе строительства.

Министр также добавил, что в рамках мастер-планов предусмотрено более 515 мероприятий на сумму 2,9 трлн рублей.

Создание ТТК – стратегическая задача для Российской Арктики и мирового сообщества

Заместитель председателя Правительства – полномочный представитель Президента РФ в ДФО Юрий Трутнев провёл совещание о ходе разработки проекта «Развитие Арктической зоны Российской Федерации и Трансарктического транспортного коридора».



Юрий Трутнев провёл совещание по обеспечению электроэнергией инвестпроектов на Дальнем Востоке

Заместитель председателя Правительства Российской Федерации – полномочный представитель Президента Российской Федерации в ДФО Юрий Трутнев провёл совещание по вопросу обеспечения электрической энергией инвестиционных проектов на Дальнем Востоке. В совещании приняли участие министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики Алексей Чекунков, министр энергетики Российской Федерации Сергей Цивилёв, представители Министерства экономического развития Российской Федерации.

Рост электропотребления на Дальнем Востоке составляет 21% за 5 лет (в среднем по России – 12%). При этом прогнозный рост потребления составляет 30% к 2030 году (в среднем по России – 15%). Высокие темпы развития промышленности и жилищного строительства в ДФО, опережающие среднероссийские показатели на 30–80%, сформировали дефицит электроэнергии. Для решения этой проблемы и разработана программа развития энергетики Дальнего Востока. На сегодняшний день потребность проектов, учтённых в «Схеме и программе развития электроэнергетических систем России на 2026–2031 гг.», составляет 2,6 ГВт к 2030 году.

Помимо учтённых в СиПР проектов Минвостокразвития России, по предложению регионов верифицировано ещё 105 проектов общей мощностью почти 3,3 ГВт. Все эти проекты нужны для экономики нашей страны, обеспечение их необходимой мощностью является приоритетом для органов власти.

Среди мер по решению предлагаются в том числе повышение эффективности использования текущих энергоёмкостей, создание индивидуальных экономических условий для строительства крупными потребителями собственных



генерирующих объектов. «Сегодня нужен конкретный план действий Минэнерго РФ на ближайшие 1,5–2 года для обеспечения основных потребностей в энергетике инвестиционных проектов на Дальнем Востоке. Ситуация меняется динамично, и всем надо учитывать это обстоятельство», – сказал Юрий Трутнев.

По итогам совещания вице-премьер дал ряд поручений Минэнерго России, Минвостокразвития России и Минэкономразвития России: представить в Правительство

России согласованный проект доклада Президенту Российской Федерации об ускорении газификации Дальнего Востока; совместно с АО «КРДВ» и АО «СО ЕЭС» представить согласованный план-график ввода энергетических мощностей, учитывающий существующие и перспективные инвестиционные проекты Дальнего Востока. В ближайшее время будет проведено повторное совещание по данной теме с целью проконтролировать исполнение поручений и ход выполнения работ.

«Формирование Трансарктического транспортного коридора является стратегической задачей не только для Арктической зоны Российской Федерации, но и для всего мирового сообщества. Для того чтобы сделать эту работу и выполнить задачи, поставленные Президентом Российской Федерации Владимиром Владимировичем Путиным, необходимы чёткие скоординированные действия федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации, акционерных обществ, в сферу деятельности которых входят эти компетенции», – открыл совещание Юрий Трутнев.

Комплексный проект разрабатывается в соответствии с поручением Президента Владимира Путина. На данный момент он включает в себя четыре блока: инвестпроекты, логистику, инфраструктуру и социальную сферу.

Сообщается, что документ будет содержать систему инвестиционных и инновационных проектов и мер, направленных на обеспечение национальной безопасности России в Арктике, достижение национальных целей развития и комплексное развитие территорий Арктической зоны и Дальнего Востока. Это позволит увеличить темпы экономического развития арктических и дальневосточных регионов, а также улучшить качество жизни населения и увеличить число международных перевозок.

В ходе совещания министр по развитию Арктики и Дальнего Востока Алексей Чекунков отметил, что при разработке комплексного плана важно определить приоритетные проекты, которые дадут максимальный эффект для экономики и бюджета.

Основой развития Трансарктического транспортного коридора является Север-

ный морской путь (СМП). Планируется, что до 2035 года главную часть грузопотока по СМП обеспечат российские арктические проекты. Одновременно к ТТК будут подключаться грузопотоки из других регионов России – Сибири, Урала и Дальнего Востока, – ориентированные на выход на Севморпуть.

Подводя итоги совещания, Юрий Трутнев подчеркнул важность слаженной работы всех участников разработки комплексного проекта.

«Это большая работа. В результате этой работы нам необходимо собрать 32 трлн рублей инвестиций, из которых 93% будут произведены за счёт внебюджетных источников, за счёт инвесторов. Такой масштабный проект требует координации между всеми федеральными министерствами», – подытожил он.



Алексей Чекунов, Минвостокразвития: «РОССИЯ – ГЛАВНАЯ МИРОВАЯ АРКТИЧЕСКАЯ ДЕРЖАВА»

Арктика и Дальний Восток станут драйверами роста России к 2050 году благодаря уникальному сочетанию богатейших ресурсов региона и растущей экономики Азии (Китай, Индия, Индонезия с 4 млрд населения).

Сегодня Россия контролирует около 50% Арктики с её крупнейшими запасами газа, нефти, редкоземельных и цветных металлов, а также Северный морской путь – кратчайший маршрут между Европой и Азией.

Развитие Арктики опирается на новые технологии: плавучие АЭС, водородную энергетику, автономные системы и проекты вроде станции «Снежинка» с энергоавтономностью и собственным производством продовольствия. Подробнее о перспективах арктических и дальневосточных территорий рассказал Алексей Чекунов, министр по развитию Дальнего Востока и Арктики.

– Алексей Олегович, сейчас фактически идёт битва за Арктику, особенно после попыток Трампа присоединить Гренландию (пока неуспешных, но чем закончится – неизвестно). Почему этот регион так привлекателен для всех?

– Есть четыре яркие и чёткие причины. Первая – безопасность. Исторически сложилось, что с изобретением ядерного оружия и средств доставки ракет кратчайшая траектория полёта пролегает через Арктику. Поэтому тот, кто контролирует небо над регионом, создаёт средства ПВО, получает щит от стратегического оружия. К счастью, у нас есть Северный флот и другие средства присутствия – это мощнейший щит.

Вторая причина – природные ресурсы. Колоссальные запасы, ещё даже не разведанные и не поставленные на баланс. Но учёные знают, что они там есть: нефть, газ, разрабатываемые месторождения металлов, в том числе используемых в ми-

кроэлектронике и электроэнергетике, при производстве удобрений.

Третья причина – логистика. В частности, Северный морской путь (СМП). Меня иногда спрашивают: почему грузооборот СМП растёт недостаточно быстро? Ответу. Когда я впервые занялся этой темой, за 2012 год оборот составлял 1 млн тонн. Сейчас – 38 млн, в этом году будет 40, т.е. за 13 лет показатель вырос в 40 раз. Сумасшедшая динамика. СМП уже признан всеми как транспортный маршрут. Китай официально поставил цель перевозить по нему 20 млн тонн к 2030 году. В нашем федеральном проекте целевой диапазон – 70–109 млн тонн.

– Китай, видимо, стремится к диверсификации?

– Безусловно. Они видят, что происходит на Ближнем Востоке, знают о проблемах Суэцкого канала. Для Китая,

не дай бог, любая военная напряжённость в Южно-Китайском море сделает Севморпуть дорогой жизни, как Ладожское озеро для нас в Великую Отечественную войну. Итак, третья причина – логистическая. И четвёртая – климат. Арктика – кухня мировой погоды. Потепление там происходит вдвое быстрее, чем на остальной планете. Более тёплая Арктика ведёт к таянию льдов и подъёму уровня Мирового океана. Под угрозой находятся сотни миллионов людей по всему миру, причём не через тысячу лет, а при жизни нынешних поколений. Например, Мальдивы, популярное у многих направление для отдыха, через несколько десятилетий могут полностью уйти под воду. Тает многолетняя мерзлота – это две трети территории нашей страны. Когда она тает, почва под ногами буквально исчезает. Оттаивают древние микроорганизмы, бактерии, вирусы, меняется структура флоры и фауны. Сложив

безопасность, ресурсы, логистику и климат, легко понять, почему Арктика так важна и почему Трампу нужна Гренландия.

– Как нам там закрепиться? Понятно, что есть военное присутствие, граница арктического региона, но нужны ещё хозяйственная деятельность и постоянное проживание людей...

– В современном мире территории удерживаются не столько людьми, сколько умными проектами мирового уровня. Такие проекты реализуются у нас по всей Арктике – от Мурманской области до Чукотки. Это Центр крупнотоннажных морских сооружений, мои любимые плавучие заводы по сжижению газа в Мурманске. Это «Ямал СПГ», удобрения на Кольском полуострове, нефть Ненецкого автономного округа (Варандей и Приразломное). Это «Норникель», который занимает значительную долю мировых рынков никеля, платины, палладия, кобальта – важнейших металлов. Это новое Баимское месторождение на Чукотке. Перечисленные арктические проекты влияют на всю мировую экономику. Кроме того, здесь живёт более 2 млн жителей Заполярья, в том числе в крупнейших арктических городах. В целом мы контролируем половину мировой Арктики и полностью – Севморпуть. Обеспечиваем ледокольную проводку и сопровождение, которое порой нужно даже летом: в июне в Восточно-Чукотском море могут быть паковые льды, и ходить без ледокола всё ещё небезопасно. Так что Россия – главная мировая арктическая держава.

«МЫ КОНТРОЛИРУЕМ ПОЛОВИНУ МИРОВОЙ АРКТИКИ И ПОЛНОСТЬЮ – СЕВМОРПУТЬ».

– Каковы перспективы Северного морского пути на ближайшие годы? Прогнозировать сложно, но всё же...

– В этом году ожидаем грузооборот около 40 млн тонн. Видим растущий интерес китайских компаний. Буквально перед этим я участвовал в российско-китайском диалоге, где компания NewNew Shipping – наш ведущий партнёр в Китае, оператор, который осваивает СМП для контейнерных грузов, – отметила: по-китайски дорога – это путь, по которому идёт много людей. Когда идут не один, а многие, тропа превращается в дорогу. СМП становится такой дорогой, привычной. В прошлом году китайцы выполнили, если не ошибаюсь, 16 рейсов из 24 контейнерных по Севморпути. Это уже статистика, судовладельцы, грузоотправители и страховые компании

привыкают, фрахт и ставки дешевеют, а это привлекает новых клиентов. Возникает положительная спираль, благодаря которой Китай и планирует перевозить свои 20 млн тонн. Южная Корея также серьёзно рассматривает долгосрочное использование СМП, ведь она – одна из крупнейших судостроительных стран. Думаю, наступила поворотная точка, и СМП можно считать состоявшимся международным транспортным коридором.

– Напряжённость в Ормузском проливе повлияла? Это, конечно, не Суэцкий и не Панамский канал, но всё же артерия...

– Повлияла в двух смыслах. Тактически – моментально повысила цены на нефть и газ, часть объёмов (до 15% нефти, до 25% сжиженного природного газа) пришлось возить из других мест, в том числе с Севера. Но долгосрочно важнее психологический эффект. Это очередной удар по надёжности южных маршрутов. Первым ударом стал контейнеровоз Ever Given, застрявший в Суэцком канале. Казалось бы, всего на две недели, но это послало мощный сигнал, и после того инцидента мы заметили сильный рост интереса к СМП. Ормузский пролив – история на порядок серьёзнее. Именно с ней связаны публично объявленные планы Китая, Кореи и даже Индии. Интерес проявляют и Объединённые Арабские Эмираты – государство, мягко говоря, не северное, но они создали совместное предприятие с «Росатомом» для перевозки контейнеров по СМП.





«В СПЕЦИАЛЬНЫЙ
ПРЕФЕРЕН-
ЦИАЛЬНЫЙ РЕЖИМ
“АРКТИЧЕСКАЯ
ЗОНА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ” УЖЕ
ПРИВЛЕЧЕНО
БОЛЕЕ 1000
ИНВЕСТИЦИОННЫХ
ПРОЕКТОВ С
ОБЩИМ ОБЪЁМОМ
ВЛОЖЕНИЙ СВЫШЕ
2 ТРЛН РУБЛЕЙ».

– Как идёт привлечение инвесторов в Арктику? Заработал ли Арктический инвестиционный фонд? Есть результаты?

– В специальный преференциальный режим «Арктическая зона Российской Федерации» уже привлечено более 1000 инвестиционных проектов с общим объёмом вложений свыше 2 трлн рублей. Это в том числе крупные, значимые проекты, некоторые из них я называл. В Арктике действуют три территории опережающего развития: Мурманская, Архангельская и Чукотка. Вместе с Российским фондом прямых инвестиций работаем над привлечением новых инвесторов. Могу сказать, что даже инвесторы из государств, с которыми сейчас взаимодействия меньше, стратегически заинтересованы в развитии этого региона.

– Если говорить о глобальном потеплении, по климату оно есть. А в нашей экономике, наоборот, охлаждение происходит... Это отражается?

– Я – экономист по образованию. Экономика циклична: она не может постоянно мчаться вперёд на огромной скорости, нужны периоды передышки – как дыхание или сердцебиение. Мы три года (и притом сложных, в условиях специальной военной операции) росли темпами выше среднемировых. Это по-

чти фантастика, но мы достигли этого благодаря денежно-кредитной политике, решениям Президента РФ, верным шагам экономического блока и стратегическим ориентирам. Российская промышленность смогла выдержать тысячи санкций, переориентироваться на Восток, перестроиться и успешно развиваться дальше. Теперь мы переходим к следующему, более важному этапу – к структурной перестройке, с новыми экономическими механизмами и повышенной ролью фондового рынка. Есть указ Президента РФ о повышении капитализации страны. Это процессы, которые позволят бизнесу и промышленности выйти на новый уровень. Да, мы слышим на форумах сетования бизнеса на высокую ставку. Нам бы тоже хотелось более дешёвых денег. Но я очень благодарен денежно-кредитным властям за то, что не случилось инфляции. Я достаточно взрослый, чтобы помнить, что произошло со сбережениями семей в начале 1990-х, и понимаю, что нельзя подвергать накопления людей такому унижению. Да, наступил период, когда инвестировать стало дороже. Но за ним придёт время, когда вкладывать средства снова станет выгоднее. А к этому периоду мы подойдём с новыми силами и новыми проектами. И на Дальнем Востоке, и в Арктике инвестиционный темп практически не снижается.

«ДАЛЬНИЙ ВОСТОК – ТЕРРИТОРИЯ МНОГОДЕТНЫХ СЕМЕЙ».

– Вы упомянули фондовый рынок, его капитализацию. Верите в него? В последние годы он совсем не радует...

– Сейчас самое лучшее время для инвестиций в российский фондовый рынок. Он, безусловно, недооценён. Качество нашей экономики, товаров, которые мы производим, их востребованность в мире – всё

это на высоком уровне. Цены на нашу экспортную продукцию сейчас прижаты из-за санкций и ограничений в расчётах, а также из-за перестройки рынков. Но даже сквозь эти преграды мы пробиваемся на нужные нам рынки. Рано или поздно конфликтная фаза закончится, мы одержим победу и достигнем всех целей СВО. Тогда так называемый мирный дивиденд будет кратным, и он может наступить в любой момент. Поэтому умные инвесторы должны покупать сейчас.

– И в заключение о демографии. Какова динамика на Дальнем Востоке?

– В 2024 году миграционный прирост составил 24 тысячи человек. Но главное – у нас рождаемость выше, чем в среднем по стране: коэффициент 1,5 против 1,4. Причём значительно выше рождаемость третьих и последующих детей. Дальний

Восток – территория многодетных семей. Каждый третий ребёнок там рождается в многодетной семье. Важную роль играют такие программы, как 1 млн рублей за третьего ребёнка (средства позволяют погасить часть ипотеки). Сначала эту меру опробовали на Сахалине в виде региональной поддержки, затем распространили на 8 дальневосточных регионов. Уже 5 тысяч семей её получили. Первый и второй ребёнок рождаются, как правило, естественным путём – так складывается семья: желание иметь детей заложено в нашей природе. А решиться на третьего – это уже серьёзный социальный вызов: нужны материальные и жилищные условия. Здесь поддержка государства особенно важна. Этот небольшой стимул в виде 1 млн рублей вкуче с Дальневосточной ипотекой даёт хороший импульс, и мы видим, что он работает.



По материалам <https://www.kp.ru/daily>

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК – развитие во благо людей



Главная тема Восточного экономического форума – 2026, который состоится 1–4 сентября во Владивостоке на площадке кампуса Дальневосточного федерального университета, – «Дальний Восток – развитие во благо людей».

«Восточный экономический форум стал одним из эффективных инструментов социально-экономического развития Дальнего Востока. В первые годы проведения Форума основные задачи были направлены на экономический подъём макрорегиона: модернизацию действующих и строительство новых предприятий, привлечение технологий в регионы, создание высококвалифицированных рабочих мест. Благодаря мерам государственной поддержки на Дальний Восток и в Арктику пришло почти 7 трлн инвестиций, создано 197 тысяч рабочих мест. Экономическое стимулирование позволило создать базис для дальнейшего развития и дало возможности ещё больше внимания уделять социальной сфере. Дополнительно были внедрены специальные инструменты: льготная дальневосточная и арктическая ипотека, бесплатное предоставление земли по программе «Гектар». На средства дальневосточной президентской Единой субсидии продолжается модернизация социальной инфраструктуры. По поручению Президента России проводится масштабная реновация 25 дальневосточных и 15 опорных арктических городов. Всё это сделано для

того, чтобы Дальний Восток и Арктика становились территориями, комфортными для работы и жизни. На Восточном экономическом форуме мы обсудим, что уже получилось, и то, над чем предстоит работать в ближайшее время», – сказал заместитель председателя Правительства Российской Федерации – полномочный представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе, председатель Организационного комитета Восточного экономического форума **Юрий Трутнев**.

Деловая программа разделена на пять тематических треков: «Жить и работать на Дальнем Востоке», «Механизмы привлечения частных инвестиций», «Дальний Восток – полюс международного взаимодействия», «Технологии настоящего и будущего», «Логистика и инфраструктура для роста экономики».

«Мир находится в стадии системной трансформации. Это связано с тем, что западные экономические и технологические институты доказали свою неспособность обеспечить глобальное развитие. Сегодня их цель – сдержать развитие стран, которые не согласны с позицией коллек-

тивного Запада. В этих обстоятельствах обязательным условием поступательного развития является формирование суверенной экономики. Её главными составляющими становятся активное внедрение технологических инноваций, развитие человеческого капитала и международное сотрудничество, основанное на прагматике и взаимном уважении.

Эти векторы нашли отражение в программе Восточного экономического форума. Она охватывает широкий спектр тем – от вопросов технологической кооперации и диверсификации международных логистических маршрутов до развития искусственного интеллекта, роботизации производств, внедрения беспилотных технологий и роста платформенной экономики. Подчеркну, что измеримый результат любых системных изменений – улучшение качества жизни людей. Именно этот приоритет нашёл отражение в главной теме Форума этого года. Убеждён, диалог на площадке ВЭФ позволит выработать системные решения, которые обеспечат устойчивое социально-экономическое развитие России», – подчеркнул советник Президента Российской Федерации,

ответственный секретарь Организационного комитета ВЭФ **Антон Кобяков**.

Трек «Жить и работать на Дальнем Востоке» будет посвящён вопросам кадрового обеспечения ускоренного развития макрорегиона и формирования комфортной среды для жизни. В частности, запланировано обсуждение роли вузов как драйверов технологий, повышения экспортного потенциала креативных продуктов, реализации мастер-планов городов Дальнего Востока и жилищной политики, а также социально-архитектурных практик, направленных на повышение уровня жизни.

Дискуссии в рамках направления «Механизмы привлечения частных инвестиций» будут сконцентрированы вокруг таких тем, как усовершенствование добывающей отрасли и промышленности, развитие преференциальных режимов Дальнего Востока и Арктики и реализация инвестиционных проектов, создание Восточного финансового центра в макрорегионе, оптимизация отчётности для бизнеса и других.

Взаимодействию со странами Азиатско-Тихоокеанского региона и актуальным направлениям сотрудничества будет посвящён блок «Дальний Восток – полюс международного взаимодействия». В центре внимания – новая экономика международной авиации, туризм как инструмент «мягкой силы», вопросы защиты потребителей.

Интеграцию искусственного интеллекта в различные сферы жизни, роботизацию производств, потенциал развития беспилотного транспорта и другие вопросы обсудят участники трека «Технологии настоящего и будущего». Дискуссии будут посвящены платформенной экономике, эффективным стратегиям финансирования проектов технологического лидерства, а также созданию дата-центров и биоэкономике.

Направление «Логистика и инфраструктура для роста экономики» будет сконцентрировано на развитии транспортных коридоров, в том числе Северного морского пути.

В деловую программу на площадке «Улицы Дальнего Востока» войдут открытая пленарная сессия по проектам программы «Муравьёв-Амурский 2030», деловая игра «Владивосток-2050: проектирование города будущего», а также мероприятия, посвящённые конкурсу «Дальний Восток – Земля приключений» и туристическим продуктам, созданным в макрорегионе.

Также в рамках ВЭФ пройдут Форум креативных индустрий, Молодёжный форум «День будущего», Международный форум «День сокола», Форум МСП, Международная конференция АТЭС по сотрудничеству в сфере высшего образования, конференция «Перекрёстки цивилизаций: роль транспортной интеграции в истории АТР». Запланированы бизнес-диалоги с Китаем, Индией, ОАЭ, Монголией, Вьетнамом и АСЕАН.

Организатор Форума – Фонд Росконгресс при поддержке Правительства Российской Федерации.



На ВЭФ-2026 обсудят создание Восточного финансового центра

Обсуждение механизмов Восточного финансового центра, перспектив принятия соответствующего федерального закона и роли центра в привлечении инвестиций станет одной из центральных тем деловой программы Восточного экономического форума – 2026.



На ВЭФ-2025 Президент России Владимир Путин поручил Правительству совместно с Банком России подготовить предложения по созданию на Дальнем Востоке финансового центра на базе Восточной биржи, предусмотрев специальные регуляторные решения для привлечения инвестиций и размещения акций российских компаний.

«Благодаря решениям Президента России экономика Дальнего Востока на протяжении десятилетия показывала темпы роста, опережающие среднероссийские. Создан мощный задел для появления новых предприятий мирового уровня в горнодобыче, логистике, энергетике, возникают новые технологические ниши. Эта новая экономика представляет высокий интерес для инвесторов, потенциально – не только из России, но и зарубежных. Предлагаемые механизмы Восточного финансового центра обеспечат удобный доступ для широкого круга инвесторов к инвестиционным возможностям Дальнего Востока и Арктики. Макрорегион получит новые предприятия, рабочие места и налоги, а инвесторы – стабильную долгосрочную доходность, защищённую от рисков недружественных действий», – отметил министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики **Алексей Чекунков**.

Фондом «Кристалл роста» и Восточной биржей при поддержке Минфина России и Минвостокразвития России с учётом лучших мировых практик регулирования финансовых центров подготовлен проект федерального закона «О Восточном финансовом центре».

Согласно документу, Восточный финансовый центр представляет собой специальный правовой режим на острове Русский Приморского края, направленный на

повышение международной конкурентоспособности российского рынка капитала. Законопроект предусматривает комплекс новых правовых механизмов, формирующих современную финансовую инфраструктуру для привлечения российских и иностранных инвестиций.

Законопроект создаёт механизм прямого доступа иностранных инвесторов к российским финансовым инструментам напрямую или через иностранные брокерские, банковские и иные организации зарубежных рынков капитала. Также впервые создаётся двухуровневая система защиты инвестиций: права инвесторов обеспечиваются одновременно российским законодательством и специальными международными соглашениями о защите инвестиций.

В законопроекте говорится, что российские активы, включая ценные бумаги, смогут обращаться одновременно в классической форме, в форме инвестиционных фондов или в токенизированной форме, что позволит инвестору самостоятельно выбирать наиболее удобный способ инвестирования.

Кроме того, создаётся специальный режим листинга российских и иностранных финансовых инструментов с едиными требованиями допуска к организованным торгам Восточного финансового центра. Предусматриваются расчёты в рублях, иностранных валютах, цифровых финансовых активах и цифровых валютах, в том числе с использованием иностранных информационных систем.

Предусмотрен ввод механизма оперативной замены инфраструктурных организаций в случае внешних ограничений без остановки торгов и расчётов. Закрепляются обязательный неттинг, окончательность исполнения расчётов и специальные механизмы защиты клирингового обеспечения.

Важным шагом становится то, что создаётся Совет по защите прав инвесторов, обладающий полномочиями по представлению интересов инвесторов, участию в судебных и арбитражных разбирательствах и взаимодействию с государственными органами. Также предусматривается возможность использования иностранных языков, специализированный арбитраж и современные цифровые процедуры рассмотрения инвестиционных споров. При этом впервые предусматривается возможность допуска и признания иностранных кредитных рейтинговых агентств и их рейтингов для целей функционирования Восточного финансового центра.

«Восточный финансовый центр – одна из ключевых институциональных инициатив, направленных на развитие российского финансового рынка, повышение его конкурентоспособности и уровня его капитализации. Наша задача – сформировать современную инфраструктуру и регуляторные условия, которые упростят доступ для иностранных инвесторов и помогут снизить их риски», – отметил заместитель министра финансов Российской Федерации **Иван Чебесков**.

По словам президента Фонда «Кристалл роста» Александра Галушки, Восточный финансовый центр является системной трансформацией российского рынка капитала.

«Сегодня конкурируют не только экономики, но и финансовые юрисдикции. Восточный финансовый центр создаётся как современная инвестиционная инфраструктура, способная обеспечить российскому рынку капитала международную конкурентоспособность и открыть новые возможности для привлечения долгосрочных инвестиций в проекты развития Дальнего Востока, Арктики и всей российской экономики», – подчеркнул **Александр Галушка**.

Минвостокразвития и КРДВ готовятся к выставке «Улица Дальнего Востока»

Минвостокразвития России и Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики (КРДВ) представят павильон «Развиваем Дальний» на выставке «Улица Дальнего Востока», которая состоится в рамках Восточного экономического форума – 2026.

«Павильон Минвостокразвития России каждый год становится важной частью выставки “Улица Дальнего Востока” и традиционно привлекает значительный интерес участников и гостей Восточного экономического форума. Посетители смогут узнать об опережающем развитии дальневосточных и арктических регионов, о привлечении на территории инвестиций и реализации новых инвестиционных проектов, о реновации городов и улучшении качества жизни дальневосточников и северян. Уверен, что экспозиция министерства удивит посетителей и побудит ближе узнать Дальний Восток и Арктику», – сказал заместитель председателя Правительства Российской Федерации – полномочный представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе, председатель Организационного комитета Восточного экономического форума **Юрий Трутнев**.

Павильон «Развиваем Дальний» традиционно будет расположен на центральной площадке выставки «Улица Дальнего Востока». Экспозиция ознакомит посетителей с результатами работы по ускоренному социально-экономическому развитию стратегически значимых макрорегионов, действующими и новыми инструментами государственной поддержки инвесторов, социальными программами, проектами, направленными на повышение качества жизни людей, возможностями для самореализации в различных сферах.

Центральным элементом павильона станет лекторий, где пройдут сессии деловой программы ВЭФ, лекции, мастер-классы, презентации проектов и мероприятия программы «Муравьев-Амурский 2030». Также состоятся специальные показы фильмов – победителей и призёров Всероссийского конкурса «Дальний Восток – Земля приключений».

Экспозиция будет включать две иммерсивные галереи. Здесь участники ВЭФ-

2026, жители и гости Владивостока смогут ознакомиться с ключевыми объектами мастер-планов дальневосточных городов и арктических опорных пунктов. На интерактивной витрине представят продукцию, произведённую новыми предприятиями, созданными на Дальнем Востоке и в Арктике при поддержке государства, а также участниками программы «Гектар», которой в этом году исполнилось 10 лет.

С помощью технологий искусственного интеллекта желающие смогут примерить на себя профессии, востребованные сегодня в дальневосточных и арктических регионах. Технологии виртуальной реальности позволят посетителям совершить виртуальное путешествие по маршрутам проекта «Тропы Дальнего Востока», а победители конкурса «Дальний Восток – Земля приключений» поделятся своим практическим опытом.

«Развитие Дальнего Востока и Арктики имеет в основе простой и чёткий посыл: человеку и его семье должно быть комфортно здесь жить, учиться и созидать. Павильон “Развиваем Дальний” наглядно покажет всем участникам и гостям Форума, как меняется облик наших территорий и какие возможности для созидания, творчества и бизнеса открываются благодаря масштабным изменениям, происходящим в режиме реального времени на этих красивых и стратегически важных для всей нашей страны землях», – отметил министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики **Алексей Чекунков**.





У России в 2026 году сложился парадокс, который уже невозможно игнорировать. С одной стороны, государство закрепило развитие искусственного интеллекта как стратегический приоритет до 2030 года, а ожидаемый вклад ИИ в экономику измеряется уже не миллиардами, а триллионами рублей. С другой – массовое внедрение ИИ в бизнесе по-прежнему остаётся фрагментарным, неравномерным и во многом витринным. Это и есть главный вопрос 2026 года: почему страна с сильной инженерной школой, мощным IT-сообществом и высокими амбициями в сфере ИИ всё ещё не превратила искусственный интеллект в повседневный инструмент для большинства компаний? Об этом рассуждает Михаил Пукемо, младший научный сотрудник Центра ИИ МГУ, Института ИИ МГУ, руководитель прикладных проектов лаборатории МОСА, руководитель направления ИИ АО «Кью Групп».

ИИ: МОДНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ИЛИ ИНФРАСТРУКТУРА ЭФФЕКТИВНОСТИ?

ИИ как массовая экономическая практика

Ответ неприятный, но честный: в России есть ИИ как технология, но всё ещё не хватает ИИ как массовой среды внедрения. У нас есть сильные команды, отдельные лидеры, крупные корпоративные кейсы и исследовательская база. Но между этим уровнем и реальным рынком огромный разрыв. И пока он не закрыт, экономика недополучает производительность, бизнес – скорость, а образование – полноценную практическую среду.

ИИ в 2026 году – уже не модный инструмент, а вопрос производительности. Ещё несколько лет назад об искусственном интеллекте можно было говорить как о перспективной технологии. В 2026 году это уже не так. ИИ стал инфраструктурой эффективности: он влияет на скорость обработки данных, качество сервисов, автоматизацию рутины, принятие решений, снижение издержек, персонализацию, контроль качества, логистику, финансы, промышленность и образование.

Если перевести это с языка стратегий на язык экономики, смысл будет простым: страна, которая не внедряет ИИ массово, начинает проигрывать не в презентациях, а в себестоимости, скорости и производительности труда. В условиях кадрового дефицита и давления на эффективность это особенно критично. Когда людей не хватает, расти можно либо за счёт экстенсивного расширения, либо за счёт технологий. ИИ – это тот рычаг, который позволяет экономике расти без пропорционального роста ручного труда.

Поэтому в 2026 году вопрос звучит уже не так: нужно ли России развивать ИИ? Правильный вопрос другой: как сделать так, чтобы ИИ вышел из зоны единичных успехов и стал массовой экономической практикой?

«ИИ – ЭТО ТОТ РЫЧАГ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ЭКОНОМИКЕ РАСТИ БЕЗ ПРОПОРЦИОНАЛЬНОГО РОСТА РУЧНОГО ТРУДА».

Где точка входа?

Главный парадокс: технологически Россия сильна, но масштаб внедрения всё ещё недостаточен.

На уровне компетенций Россия не выглядит слабым игроком. Страна наращивает суперкомпьютерные мощности, готовит специалистов, развивает университетские программы, сохраняет сильную математическую и инженерную школу. Вузы активно расширяют ИИ-образование, а исследовательская среда и крупные технологические компании продолжают формировать сильные команды и прикладные решения.

Но если смотреть не на элитный слой, а на широкую экономику, картина меняется. По одним оценкам, уровень использования ИИ российскими организациями заметно вырос за последние годы. По другим, более широким статистическим подходам, доля организаций, реально использующих ИИ, всё ещё остаётся низкой. Методики могут различаться, но вывод один: между отдельными лидерами и массовым рынком по-прежнему огромная дистанция.

Это важный нюанс. Проблема России не в том, что ИИ у нас отсутствует. Проблема в том, что он до сих пор не стал для бизнеса стандартной точкой входа. Есть передовые кейсы, но нет достаточной плотности повседневного применения. Есть сильные специалисты, но не хватает среды, которая превращает их знания в массовый экономический результат.

Главный дефицит – не только в технологиях, но и в удобной среде входа.

Одна из ключевых причин слабого масштабирования ИИ в России – отсутствие единой точки входа. Для большинства компаний, университетов, молодых команд и специалистов ИИ до сих пор выглядит как набор разрозненных элементов: где-то датасеты, где-то модели, где-то обучение, где-то вычисления, где-то документация, где-то сообщества, где-то соревнования. Чтобы реально начать работать, человеку или компании приходится собирать весь контур вручную. Именно на этом этапе рынок теряет скорость.

Проблема не в том, что в стране нет талантов. Проблема в том, что путь от интереса к практике слишком длинный, слишком фрагментированный и слишком дорогой по времени.

Для крупной технологической компании это неприятное, но решаемое препятствие. Для малого и среднего бизнеса, регионального вуза, начинающей команды или молодого специалиста – это уже реальный барьер входа.

Логика инфраструктуры

Международный рынок выиграл не только за счёт моделей, но и за счёт инфраструктуры.



«ПУТЬ ОТ ИНТЕРЕСА К ПРАКТИКЕ СЛИШКОМ ДЛИННЫЙ, СЛИШКОМ ФРАГМЕНТИРОВАННЫЙ И СЛИШКОМ ДОРОГОЙ ПО ВРЕМЕНИ».

Если посмотреть на международный рынок, становится видно: там победили не только отдельные алгоритмы и компании. Побеждала сама логика инфраструктуры. ИИ давно упакован в понятные сервисы и экосистемы, через которые можно войти в профессию, собрать прототип, найти данные, обучить модель, показать результат и встроиться в профессиональное сообщество.

Kaggle стал средой, где учатся, тестируют гипотезы, сравнивают подходы, собирают портфолио и входят в рынок Data Science.

Hugging Face превратился в центральный хаб для open-source ML, где можно не только скачать модель, но и сразу встроиться в экосистему разработки, публикации и демонстрации результата.

Google Colab решил другую часть задачи: дал облачную среду для ноутбуков и экспериментов без сложной настройки, с доступом к вычислительным ресурсам.

Именно поэтому международный рынок движется быстрее: у пользователя есть понятная среда входа. Не нужно каждый раз заново строить маршрут из пяти разных сервисов и десятка ручных действий. Инфраструктура сама сокращает дистанцию между идеей и результатом.

Единая рабочая среда

Показательный симптом: даже российские университеты учатся через внешние сервисы.

Пожалуй, самый важный сигнал в том, что даже внутри российской образовательной системы базовая практическая работа с ML и Data Science уже во многом встроена во внешние платформенные решения.

Во многих университетских курсах студентов учат работать в Google Colab: знакомят с интерфейсом, учат загружать файлы, работать с ноутбуками и данными. В других программах студенческие соревнования и практические задания проходят на Kaggle. В NLP-дисциплинах и курсах по деплою моделей активно



используются Hugging Face и готовые чекпоинты.

Это важнейший сигнал. Когда даже университетская подготовка специалистов фактически строится вокруг внешней инфраструктуры, это означает, что собственной полноценной среды входа сопоставимого масштаба и удобства рынок пока не создал. И речь здесь не только о суверенитете. Речь о скорости обучения, доступности практики, воспроизводимости среды и возможности тиражировать ИИ-компетенции по всей стране, а не только в нескольких сильных центрах.

России нужна не витрина ИИ, а единая рабочая среда.

На этом фоне становится понятно, чего именно не хватает рынку. Нужен не просто ещё один каталог сервисов и не ещё одна витрина решений. Нужна единая рабочая среда, которая становится для российского пользователя полноценной точкой входа в ИИ.

Что это означает на практике? Не просто «где почитать про нейросети». Не просто «где найти модель». Не просто «где получить вычисления».

А единая среда, в которой можно:

- найти датасеты;

- выбрать и протестировать модели;
- получить доступ к вычислительным ресурсам;
- учиться на реальных сценариях;
- запускать ноутбуки и эксперименты;
- участвовать в контестах;
- собирать портфолио;
- публиковать результаты;
- передавать решения в бизнес и производство.

Именно такая инфраструктура превращает ИИ из абстрактной технологии в маршрут с низким порогом входа.

Почему это критично не только для образования, но и для экономики

На первый взгляд может показаться, что речь идёт прежде всего об образовательной проблеме. Но на деле это вопрос экономической архитектуры. Потому что экономика внедряет только то, к чему можно быстро и дёшево подключиться.

Если для старта нужны недели интеграций, поиск данных по разным площадкам, отдельные внешние сервисы, ручная сборка стека, дефицит вычислений и отсутствие понятного маршрута от пилота к результату,

массового внедрения не будет. Будут единичные сильные кейсы. Будут крупные компании с собственными ресурсами. Будут энтузиасты. Но не будет рынка в широком смысле слова.

Если же вход устроен через единую среду, ситуация меняется. Тогда ИИ перестаёт быть дорогой экспертной экзотикой и становится обычным бизнес-инструментом – как облако, CRM или ERP. Именно в этот момент технология начинает работать на ВВП, а не только на PR.

Что должна давать рынку единая ИИ-платформа

Чтобы реально сдвинуть ситуацию в 2026 году, такая среда должна решать сразу несколько задач.

Собирать разрозненный контур в одном месте. Сегодня пользователь вынужден отдельно искать обучение, данные, модели, вычисления и практику. Платформа должна убирать эту фрагментацию.

Сокращать время входа. Человек, команда или компания должны переходить от идеи к рабочему прототипу быстро, а не через длинную цепочку технических и организационных барьеров.

Соединять образование и рынок. Студент должен решать не абстрактную задачу «для зачёта», а кейс, приближенный к реальной практике. Бизнес – получать не просто выпускников, а людей, уже привыкших работать в прикладной среде.

Локализовать практику. Если критически важные этапы обучения и прототипирования постоянно завязаны на внешние сервисы, это означает зависимость не только инфраструктурную, но и методическую.

Делать ИИ доступным для МСП. Крупный бизнес ещё может позволить себе собственную сборку полного контура. Малый и средний бизнес почти никогда не может. Значит, именно платформенная модель даёт ему шанс войти в ИИ без чрезмерных капитальных и организационных затрат.

**«ЭКОНОМИКА
ВНЕДРЯЕТ ТОЛЬКО
ТО, К ЧЕМУ МОЖНО
БЫСТРО И ДЁШЕВО
ПОДКЛЮЧИТЬСЯ».**

Что России нужно делать уже сейчас

Если говорить жёстко и по делу, в 2026 году стране нужен не очередной разговор о потенциале ИИ, а операционная программа массового внедрения.

Во-первых, нужен единый платформенный слой – базовая точка входа для обучения, экспериментов, разработки и прикладного внедрения.

Во-вторых, нужно сшить университеты, разработчиков и бизнес. Курсовые задачи, соревнования, модели и датасеты не должны жить в параллельных мирах. Они должны работать внутри одной экосистемы.

В-третьих, нужно дать доступ к вычислениям как к сервису, а не как к привилегии отдельных игроков. Без этого разговор о масштабировании ИИ всегда будет упираться в инфраструктурный потолок.

В-четвёртых, нужно делать ставку на прикладные шаблоны внедрения, особенно для малого и среднего бизнеса: готовые сценарии, отраслевые пайплайны, понятные ROI-кейсы, безопасные среды тестирования.

В-пятых, важно измерять не количество презентаций и пилотов, а долю решений, дошедших до регулярного использования в бизнес-процессах.

Потому что реальная экономика меняется не от количества слов «AI» в отчётах, а от того, насколько глубоко технология встроена в ежедневную работу компаний.

Главный вывод: без единой среды ИИ не становится массовой экономикой.

В 2026 году Россия уже не может позволить себе роскошь смотреть на ИИ как на нишевую историю для крупных игроков, сильных лабораторий и нескольких передовых корпораций. Если ИИ действительно должен стать драйвером роста экономики, он должен быть доступен не только лидерам, но и большинству.

Именно поэтому вопрос сегодня не в том, есть ли в России талант, школы и технологии. Они есть. Вопрос в другом: есть ли у страны среда, которая превращает эти сильные стороны в массовое внедрение? Пока ответ скорее неполный.

Потому что в новой экономике выигрывает не тот, кто однажды сделал сильную модель. Выигрывает тот, кто сумел превратить ИИ в нормальную, доступную и повседневную практику для тысяч компаний, команд и специалистов.



A woman with blonde, wavy hair is shown from the waist up, wearing a white, long-sleeved, form-fitting dress. She is looking down with a slight smile, her hands clasped together in front of her. She is wearing a red and black braided bracelet on her right wrist and a silver ring on her left ring finger. The background is a plain, light-colored wall, and a soft shadow of her head and shoulders is cast to the left.

ПОКОЛЕНИЕ АЛЬФА:
как Дальний Восток
становится ближе
через сказки

Мы привыкли думать о сказке как о жанре прошлого. Она будто бы живет на полке, в бабушкиных рассказах, в фольклорных сборниках, в школьных заданиях и иногда – в красивых подарочных изданиях. Но сегодня сказка снова становится территорией будущего. Особенно если речь идёт о детях 7–11 лет – о поколении Альфа, которое растёт в мире коротких видео, голосовых помощников, интерактивных игр, визуальных интерфейсов, цифровых коллекций, мемов, квестов и мгновенного переключения внимания. Перед издателями стоит настоящий вызов: как говорить с ребёнком, который с раннего возраста живёт в цифровой среде, но при этом всё так же нуждается в глубоком сюжете, эмоциональной опоре, вовлечённом взрослом рядом и настоящем контакте с миром?

Именно на этот вопрос отвечает наш новый проект – книга современных сказок о Дальнем Востоке, основанная на подлинных историях, культурных кодах и фольклорных мотивах народов региона. Это попытка создать новый формат семейного чтения: визуальный, игровой, аудиальный, интерактивный, но при этом бережный по отношению к источникам и территориям.

Миссия проекта – сохранять живыми культурные смыслы народов Дальнего Востока, передавая их детям в форме, с которой они действительно хотят взаимодействовать.

Цель проекта – создать современный семейный книжно-медийный продукт, который вызывает у ребёнка интерес к миру, природе и культурам Дальнего Востока, и создаёт повод для серьёзного и вдумчивого разговора со взрослым.

Какие особенности у поколения Альфа

Поколением Альфа обычно называют детей, родившихся примерно с 2010 года и позже. Это первое поколение, для которого цифровая среда не стала технологической революцией, а была естественным фоном детства. Они не осваивали смартфон – они видели его в руках взрослых с первых лет жизни. Они не переходили из аналогового мира в цифровой – они изначально оказались в реальности, где экран, звук, изображение, игра, сообщение, карта, видео, голос и анимация существуют одновременно.

Эти дети рано сталкиваются с большим количеством информации, но не всегда

получают опыт её осмысления. Они видят мир фрагментами: ролик, картинка, факт, тренд, мем, сообщение. Именно поэтому им особенно нужны взрослые форматы медленного смысла – книги, семейные разговоры, путешествия, наблюдение за природой, совместное обсуждение поступков героев.

Сказки для поколения Альфа не могут быть просто «пересказом старого простыми словами». Такой подход создаёт двойной риск. Если слишком упростить фольклор, исчезает культурная специфика: уникальный ритм, образ мира, логика поступка, связь с природой, моральный выбор, локальные слова, обрядовые детали, характер территории. Если же оставить сказку в академической форме, с тяжёлым, часто устаревшим и непонятным языком и большим количеством пояснений, она может стать недоступной для ребёнка и превратиться в материал для взрослых специалистов.

СОВРЕМЕННОЙ
ДЕТСКОЙ АУДИТОРИИ
НУЖНА СКАЗКА НОВОГО
ТИПА: ПОДЛИННАЯ ПО
СМЫСЛУ, БЕРЕЖНАЯ
ПО ОТНОШЕНИЮ К
КУЛЬТУРЕ, АКТУАЛЬНАЯ
ПО ФОРМЕ.



Александр Ковалев на книжном фестивале «Красная площадь», июнь 2026 г.



В оформлении книги встраивается визуальный культурный код региона

Современной детской аудитории нужна сказка нового типа: подлинная по смыслу, бережная по отношению к культуре, актуальная по форме.

Такая сказка должна сохранять первоисточник, но не превращаться в музейный экспонат. Она должна говорить с ребёнком на языке образов, действия, юмора, визуального ритма и понятного конфликта. В ней должен быть герой, которому можно сопереживать. Должна быть проблема, которую можно прожить. Должен быть выбор, который ребёнок понимает не как абстрактный урок, а как ситуацию: испугался или пошёл дальше, посмеялся или проявил уважение, взял без разрешения или спросил, остался в своём пузыре или увидел другого.

Для поколения Альфа особенно важна сказка, в которой культура не показана только как прошлое. Дети живут в настоящем, и им важно видеть, что традиция не закончилась «когда-то давно». Она может звучать в современной семье, в юморе, в отношении к воде, зверю, ветру.

Поэтому новая книга о Дальнем Востоке будет строиться вокруг живого опыта. Мы планируем разнообразить её карточками

персонажей, артефактами, картой, квестовой логикой. Но всё это не заменит чтения книги. Наоборот, диджитал-составляющая даёт короткий импульс и возвращает ребёнка к книге, разговору, движению, наблюдению. Замедляет.

Современная особенность такой сказки – в балансе. Она не отвергает цифровой мир ребёнка, но и не растворяется в нём. Она признает, что ребёнок живёт среди экранов, но мягко выводит его за пределы цифрового мира: к природе, к другому человеку, к истории места, к семейному чтению, к реальному путешествию.

Почему Дальний Восток

Дальний Восток для многих жителей России всё ещё остается загадочной и непокорённой территорией. Он существует в сознании многих как край света, как далёкая точка на карте, как что-то холодное, суровое, сложное, дорогое, недоступное, иногда – почти мифологическое. Для ребёнка это может звучать как «тридцатое царство»: слишком далеко, слишком непонятно, слишком не про него.

**ДАЛЬНИЙ ВОСТОК –
УНИКАЛЬНАЯ СРЕДА
ДЛЯ СКАЗКИ. ВУЛКАНЫ,
ОКЕАН, ТАЙГА,
МЕДВЕДИ, КИТЫ –
ЗДЕСЬ САМА ПРИРОДА
РАБОТАЕТ КАК
ГЛАВНЫЙ ПЕРСОНАЖ.**

Но именно в этом и скрыт потенциал сказочного проекта.

Дальний Восток – это не одна картинка и не один сюжет. Это множество территорий, природных зон, народов, языков, маршрутов, ландшафтов и культурных миров внутри одной страны. Камчатка, Сахалин, Якутия, Чукотка, Приморье, Хабаровский край, Магаданская область, Амурская область, Бурятия, Еврейская автономная область, Забайкалье – каждая территория имеет собственный образ, ритм, климат, свои легенды, природные силы и человеческие истории.

Для сказки это уникальная среда. Здесь есть вулканы, океан, тайга, медведи, киты. Здесь сама природа работает как главный персонаж. Она не фон, а полноправный участник действия. Она проверяет, предупреждает, помогает, требует уважения, учит видеть взаимосвязи.

Сказки Дальнего Востока нужно собирать, уточнять, слышать от носителей культуры. Важно понимать, где родился сюжет, к какому народу он относится, каков контекст образа, что можно адаптировать, а что нельзя превращать в развлекательный штамп.

Для регионов это особенно важно. Туристическая привлекательность начинается не только с инфраструктуры. Она начинается с образа. А образ территории формируется через истории.

Это принципиальная позиция команды «Шаг в будущее»: книга должна быть современной, но не поверхностной, яркой, но не фольклорным аттракционом, понятной ребёнку, но не примитивной.

**Издательство «Шаг в будущее»:
образование, экспертиза
и книги нового уровня**

Проект о сказках Дальнего Востока развивается в издательстве «Шаг в будущее» – направлении Академии стратегического развития бизнеса, которое соединяет книгу, образование, медиа и современные технологии.

Академия объединяет преподавателей, спикеров, экспертов, предпринимателей и управленцев, а издательство превращает их знания и опыт в книги, журналы,

практические пособия, курсы и корпоративные продукты. Издательство сопровождает полный цикл создания продукта: от диагностики идеи, проработки концепции и редакторской архитектуры до готового издания и его дальнейшего развития в образовательные, медийные или корпоративные форматы.

Издательское направление развивается при участии двух сооснователей – Валентины Шумиловой и Александра Ковалёва.

Валентина Шумилова – президент Академии стратегического развития бизнеса, учредитель ООО «Шаг в будущее», профессор бизнес-практики, креативный продюсер, основатель брендов: «Киберномика», «Террамаркет», «Молекула бизнеса». Управленческий и стратегический опыт Валентины задаёт издательству масштаб, системность и социальную ответственность.

Александр Ковалёв – главный редактор издательства «Шаг в будущее», профессор бизнес-практики кафедры интеллектуальных продуктов и издательских проектов, руководитель книжно-медийных проектов. Именно личная встреча с Александром становится первым шагом в работе над будущим изданием.

Команда издательства объединяет специалистов с большим опытом в редакции, упаковке экспертного знания, методологии, образовании, визуальной коммуникации, проектировании книжных и медийных продуктов. Это позволяет работать с целой экосистемой вокруг книги: образовательными материалами, интерактивом, аудио-, визуальными решениями, рабочими тетрадями, корпоративными форматами и цифровыми дополнениями.

РАБОТА С ФОЛЬКЛОРОМ ТРЕБУЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ОСОБЕННО КОГДА РЕЧЬ ИДЁТ О ДЕТЯХ И О КУЛЬТУРАХ НАРОДОВ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА.

Эксперты как часть творческой команды

Работа с фольклором требует ответственности. Особенно когда речь идёт о детях и о культурах народов Дальнего Востока. Поэтому в проекте будет участвовать не только авторская и издательская команда. Для работы над книгой мы привлекаем этнографа и психолога.

Этнограф поможет выстроить корректную связь с материалом: уточнить происхождение сюжетов, культурные значения образов, особенности традиций, допустимость визуальных решений, трактовки персонажей, орнаменты, одежду, предметный мир, названия, контекст обрядов и обычаев. Это необходимо, чтобы адаптация не разрушала смысл и не подменяла культуру декоративным набором символов.

Психолог поможет раскрыть потенциал историй для современной детской аудитории 7–11 лет. В этом возрасте ребёнок уже способен понимать сложные эмоции, мотивы поступков, конфликт между желанием и ответственностью, страхом и любопытством, одиночеством и дружбой, привычным и новым. Но ему важно, чтобы история была выстроена в понятной эмоциональной логике. Психологическая экспертиза позволит бережно работать с напряжёнными эпизодами.

Такой междисциплинарный подход особенно важен, потому что мы не собираемся

вычищать сказки до безопасной пустоты. В традиционных сюжетах есть мощные, иногда острые элементы. Их нельзя просто удалить без потери смысла. Но их можно адаптировать ответственно: фиксировать, что изменено и почему, объяснять сложные элементы, при необходимости вводить возрастные рекомендации, сохранять ключевой конфликт и причинно-следственную связь.

Концепция книги: два героя и знакомство с регионом России

В основе будущей книги – современная история о двух детях, которые по-разному встречаются с Дальним Востоком.

Одна героиня – девочка, которая едет с родителями-серферами на Камчатку. Её путь начинается как путешествие, полное визуальных впечатлений, фотографий, наблюдений, коротких сообщений и открытий. Она делится тем, что видит, и постепенно понимает: Дальний Восток –



*Иллюстрации в книге помогают
ребёнку увидеть Дальний Восток
как живое пространство историй,
образов и легенд*

не далекая абстракция, а живой, мощный, красивый и сложный мир.

Второй герой – мальчик, которого отправляют на каникулы к родственникам в регион со слабой связью. Для него поездка сначала кажется вынужденной. Он попадает в место, где привычная цифровая среда перестаёт быть постоянной опорой. Связь пропадает, экран молчит, сообщения не отправляются. Но именно это открывает другой способ взаимодействия с миром: через книгу, природу, разговор, воображение, наблюдение, слух, память.

Один ребёнок привычно живет в цифровой среде. Второй сильнее связан с книгой, природой и внутренним воображением. Их линии развиваются параллельно и соединяются через посты, сообщения, фотографии, артефакт, реальные встречи.

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК ПЕРЕСТАЁТ БЫТЬ ДАЛЁКИМ, КОГДА ТЫ НАЧИНАЕШЬ ВИДЕТЬ В НЁМ ЛЮДЕЙ, ГОЛОСА, ИСТОРИИ, ПРИРОДУ И СВЯЗЬ.

В начале оба героя воспринимают Дальний Восток как «тридевятое царство» – слишком далёкое, холодное и скучное. Каждая новая территория и сказочная встреча разрушает этот стереотип. Край

света превращается во множество живых миров внутри одной страны.

Главный конфликт работает через конкретный опыт героев: вынужденную поездку, неожиданную дружбу, трудность связи, встречу с природой, обычаем, загадку или выбор. Трансформация ребёнка-читателя следует за трансформацией героев. Он вместе с ними выходит из собственных информационных пузырей и учится видеть ценность другого опыта – реального, за пределами экрана.

Структура: десять историй, пролог и эпилог

Планируемая структура книги – десять историй о Дальнем Востоке: пролог, по пять историй на каждого из двух детей и эпилог.

Пролог вводит читателя в исходную ситуацию: два ребёнка, два маршрута, два разных взгляда на мир, один общий стереотип о далёком и непонятном регионе.

Каждая история постепенно открывает новую территорию, новый культурный мотив, нового сказочного персонажа или испытание. При этом каждая глава строится по принципу: анонс комиксом – история – интерактив.

Комикс создает быстрый визуальный вход. Он помогает ребёнку настроиться, понять ситуацию, уловить конфликт и включиться в действие.

Основная история даёт глубину: сюжет, язык, атмосферу, выбор героя, встречу с культурным мотивом и фольклорным образом.

Интерактив закрепляет опыт: карточка персонажа, мини-квест, задание на наблюдение, вопрос для разговора со взрослым, аудиофрагмент, карта, маршрут, словарь, коллекционный элемент, паспорт путешествия.

Эпилог соединяет линии героев и формирует главный вывод: Дальний Восток перестаёт быть далёким, когда ты начинаешь видеть в нём людей, голоса, истории, природу и связь.

Почему формат «книга плюс медиа» – лучший формат для семейного чтения

Книга остаётся центром, вокруг которого формируется набор дополнительных интерактивов. Ребёнок может читать историю, слушать фрагмент, рассматривать иллюстрацию, собирать карточки персонажей, отмечать путь в паспорте, проходить квест, открывать карту, задавать вопросы взрослому, сравнивать сказочный мотив с современной территорией.

Особое значение имеют карточки персонажей. Они объясняют духов, существ и героев, поддерживают коллекционирование и позволяют ребёнку удерживать связь



*Александр Ковалев, вице-президент
Академии стратегического развития
«Шаг в будущее», главный редактор
издательства «Шаг в будущее»*

с книгой после прочтения. Это не просто приложение, а способ структурировать мифологический и сказочный материал без перегрузки основного текста.

Ещё один важный артефакт – паспорт путешествия. Он помогает ребёнку закрепить личную связь с книгой: отметить территории, где он уже побывал сам, собрать символы, выполнить задания, вернуться к маршруту, продолжить тему за пределами страницы. Такой паспорт может стать основой для квеста, мерча, карты, библиотечной программы или туристического продолжения.

Аудиослой позволяет работать с ритмом, звучанием, голосом, атмосферой. Для фольклорного материала звук особенно важен: сказка исторически долгое время была прежде всего устной практикой. Аудиоформат помогает вернуть ей живое звучание, но в современной форме.

Визуальный слой: иллюстрации, комикс, журнальная вёрстка, карты, подписи, словарь – помогает поколению Альфа считывать информацию в привычной системе, не снижая интеллектуальную глубину.

КНИГА МОЖЕТ СТАТЬ НЕ ПРОСТО ЗАНЯТИЕМ ДЛЯ РЕБЁНКА, А ПОВОДОМ ДЛЯ КАЧЕСТВЕННОГО ДИАЛОГА С РОДИТЕЛЯМИ.

Сейчас растёт спрос на гибридные форматы. Книга, дополненная аудио, интерактивом, карточками, картой и квестом, воспринимается не как одноразовая покупка, а как опыт, к которому можно возвращаться. Такой продукт дольше живёт в семье, имеет больший потенциал подарочного формата и может развиваться в серию.

К тому же родители всё чаще ищут книги, которые развивают кругозор, формируют эмоциональный интеллект, поддерживают семейное чтение, знакомят с культурой и природой России без назидательности.

Сказки Дальнего Востока могут стать мягким входом в разговор о природе, экологии, культуре, географии, предпринимательстве, локальных сообществах, современных профессиях, креативной экономике и ответственности за наследие. Таким образом, проект может быть интересен партнёрам из сфер образования, туризма, культуры.

Как читать наши сказки

Важная особенность проекта – ориентация не только на ребёнка, но и на взросло-

*Валентина Шумилова
и Александр Ковалёв
развивают издательство
«Шаг в будущее» как
пространство, где авторские
идеи, экспертный опыт и
современные технологии
превращаются в книги*



го. Целевая аудитория книги – дети 7–11 лет, однако по сути это семейный продукт. Ребёнок должен захотеть войти в этот мир, а взрослый – пройти путь вместе с ним.

Современные родители часто сталкиваются с дефицитом качественного совместного времени. Книга может стать не просто занятием для ребёнка, а поводом для диалога.

Взрослый в этой системе не контролёр чтения, а спутник. Он может читать вслух, слушать аудио, рассматривать карту, помогать с квестом, обсуждать персонажей, сравнивать сказку с реальной территорией, планировать семейный маршрут или библиотечное событие.

Новая детская книга должна не отбирать ребёнка у взрослого и не отдавать его экрану, а собирать вокруг истории семью.



УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ БИЗНЕСА: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ

Старший партнёр
Московской коллегии адвокатов
«Ваюкин и партнёры»
Анатолий Рипинский

Так уж повелось, что предпринимательская деятельность всегда балансирует на грани риска. Это аксиома, которую бизнесмены усваивают ещё на старте: колебание валют, санкции, изменение ключевой ставки, сбои в цепочках поставок – всё это привычная цена за право заниматься своим делом. С этим научились жить, это закладывают в стратегию, против этого страхуются. Но сегодня грань между предпринимательскими рисками и уголовным преследованием истончилась до предела. Одно дело – нести финансовое бремя: потеря прибыли, налоговые доначисления или даже банкротство. Для любого бизнеса это катастрофа, но это всё материальная сфера. Совсем другое – оказаться фигурантом уголовного дела, где на кону ещё и личная свобода, репутация, твоё имя и будущее семьи. Как защитить себя и свой бизнес от этой волны рисков? Где та грань, за которой заканчивается предпринимательская инициатива и начинается состав преступления? И что делать, если уголовный процесс уже запущен? На эти вопросы в нашем сегодняшнем интервью отвечает адвокат, старший партнёр Московской коллегии адвокатов «Ваюкин и Партнёры» Анатолий Рипинский.

– Анатолий Анатольевич, добрый день. Вы специализируетесь на защите по уголовным делам. Расскажите, является ли сегодня бизнес мишенью для правоохранительных органов?

– Добрый день. Пожалуй, это самый острый и деликатный вопрос, которым задаётся почти каждый предприниматель. Конечно, бизнес всегда находится под пристальным вниманием правоохранительных органов – это аксиома. Но при этом я бы не сказал, что бизнес стал мишенью в смысле целенаправленной охоты на предпринимателей. Это слишком эмоциональная формулировка, и она не совсем точна. Скорее, бизнес стал объектом повышенного внимания в силу своей экономической природы. Где сосредоточены деньги, там сфокусирован и повышенный контроль.

– Какие в последнее время наблюдают тенденции уголовного преследования предпринимателей?

– Последние годы ознаменовались определённой трансформацией уголовно-правовых рисков предпринимателей, и есть несколько тревожных тенденций, которые нельзя игнорировать. Если раньше мы говорили о пассивном мониторинге со стороны государства, то сегодня это более жёсткий, системный и технологически оснащённый механизм уголовно-правового воздействия на бизнес. Цифровизация налогового контроля, ускоренный обмен данными между ведомствами, автоматический скоринг операций – всё это создало эффект тотальной прозрачности. И теперь нормы уголовного права зачастую используются как инструменты фискального, имущественного и регуляторного контроля.

Кроме того, уголовный механизм стал значительно чаще использоваться в обычных корпоративных и хозяйственных спорах. И на сегодняшний день это активно применяется в конкурентной борьбе. Нередко спор между собственниками или руководителями компании перетекает в уголовное дело.

– Такая трансформация повлекла для предпринимателей какие-либо последствия?

– Последствия этой трансформации я бы разделил на несколько уровней. И, честно говоря, они крайне серьёзные.

Первое и самое очевидное – это количественный рост экономических преступлений. В последние годы наблюдалась устойчивая динамика роста экономических преступлений. Начало этого года не стало исключением. По данным статистики, по сравнению с первым полугодием 2025 года количество преступлений экономической направленности, выявленных правоохранительными органами, возросло на 5,3%. При этом общее количество преступлений снизилось на 16,5%, что подтвер-

ждает наращивание активности именно в экономическом секторе.

По моему мнению, такая динамика сохранится, и в будущем стоит прогнозировать рост числа уголовных дел, связанных с уклонением от уплаты налогов, сборов, страховых взносов физическими и юридическими лицами, об уклонении от уплаты таможенных платежей, а также об иных преступлениях, связанных с регулированием в сфере налогообложения и внешнеэкономической деятельности.

Второе последствие – это вынужденная адаптация, так как предпринимателям приходится перестраивать свои бизнес-процессы под новые реалии. Это касается не только крупных корпораций, но и малого и среднего бизнеса. Трансформация рисков привела к тому, что управленческое решение, которое ещё несколько лет назад считалось предпринимательским риском, сегодня может получить уголовно-правовую оценку. Это создаёт атмосферу напряжённости, мешает инвестициям и заставляет предпринимателей принимать решения с оглядкой не на экономическую целесообразность, а на потенциальную уголовную ответственность.

Третье последствие – это так называемое процессуальное давление. Обыски, выемки документов, аресты счетов и имущества, всё это может парализовать деятельность конкретной организации на долгое время.

«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД СЧИТАВШЕЕСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ РИСКОМ, СЕГОДНЯ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ УГОЛОВНО-ПРАВОВУЮ ОЦЕНКУ».

– Вы упомянули процессуальное давление. Расскажите подробнее, как это работает на практике.

– На практике это работает следующим образом. Уголовно-процессуальный закон содержит определённые гарантии для лиц, совершивших преступления в связи с осуществлением предпринимательской деятельности. Эти гарантии запрещают необоснованно применять меры, которые могут привести к приостановлению законной деятельности бизнеса. Но на практике они часто игнорируются.

Самый показательный пример, когда следователь приходит в офис компании с обыском и изымает огромные объёмы документов, часто не имеющих отношения к расследуемому делу. Он руководствуется

не столько необходимостью собрать нужные для дела доказательства, сколько желанием создать максимальный объём изъятых. В результате компания теряет доступ к «первичке», договорам, бухгалтерским регистрам, а без них текущая деятельность компании буквально останавливается.

Не менее жёсткой мерой является арест счетов и имущества. Фактически ещё на стадии предварительного следствия компания может быть отрезана от своей финансовой системы.

Например, чаще всего в своей практике мы сталкиваемся с ситуациями, когда в рамках уголовного дела по статье 199 УК РФ (уклонение от уплаты налогов, сборов и страховых взносов) накладывают арест на все банковские счета не только организации, но и ее руководителей. Следует заметить, что такие ситуации чаще происходят, когда в рамках арбитражного процесса суд приостанавливает действие решения и накладывает собственные обеспечительные меры (ст. 90, п. 3 ст. 199 АПК РФ).

Фактически происходит ситуация, при которой с одной стороны приостановлено действие ненормального акта (решение налогового органа), а с другой – этот же акт лежит в основе требования следствия, к тому же уже не ограничиваясь только самой компанией, но и арестовывая имущество её руководителя(ей).

И что делать в таких случаях? Ведь компании надо вести текущую деятельность, рассчитываться по контрактам, платить зарплаты своим сотрудникам. Остаётся только надеяться на вышестоящие инстанции, которые могут отменить незаконные постановления. Но на обжалование уходит время, в которое компания может понести значительные убытки.

То есть самое страшное, что предприниматели страдают задолго до того, как будет доказана их вина. И даже если потом эти действия будут признаны незаконными или уголовное дело будет прекращено, компания может не пережить такого давления.

– За какие преступления наиболее часто предпринимателей привлекают к уголовной ответственности?

– Знаете, тут ситуация не сильно поменялась за последние годы. Если говорить о том, за что предприниматели чаще всего несут именно уголовную ответственность, здесь безоговорочное лидерство сохраняет мошенничество – статья 159 УК РФ.

Особое внимание правоохранительных органов привлекают компании, участвующие в государственных закупках. Работа с бюджетными деньгами – это зона повышенного уголовно-правового риска. И здесь статистика красноречива: большинство дел возбуждаются из-за завышения стоимости товаров, работ или услуг, а также из-за экономии подрядчика или неисполнения даже части своих обязательств при их оплате.

Причём важно, что во многих случаях предприниматели допускают это не из-за желания совершить преступления, а из-за объективных трудностей: выросла цена материалов, задержались поставки, изменились условия на рынке. Но следствие в этих случаях зачастую видит именно умышленное хищение, а не предпринимательский риск.

Вторая по распространённости группа – это налоговые преступления. И здесь стоит обратить внимание на тенденцию дополнительного вменения к налоговому преступлению составов, связанных с легализацией и отмыванием денежных средств (статьи 174, 174.1 УК РФ).

То есть возникают ситуации, когда предприниматель обвиняется в классическом уклонении от уплаты налогов, но тут выясняется, что в проверяемый налоговым органом период он приобрёл какой-то актив (автомобиль, жильё и т.д.). Следствие на это смотрит так: раз актив был куплен за период проверки, то лицо приобрело его на денежные средства, которые были получены им в результате совершения другого преступления – уклонение от уплаты налогов.

Однако парадокс заключается в том, что фактически при уклонении от уплаты налогов лицо ничего преступно не приобретает, как того требует состав о легализации денежных средств, а имеет место ситуация, что он их преступно не отдаёт. Экономия денег в этом смысле не может приравниваться к получению имущества преступным путём, а следовательно, накладывать уголовную ответственность.

Также до сих пор не до конца разрешён вопрос об ограничении законных доходов от денежных средств, которые образовались вследствие неуплаты налогов, ведь в большинстве случаев лицо приобретает имущество на честно заработанные им деньги. Несмотря на это, органы предварительного следствия продолжают упорно предпринимать попытки дополнительно прикрепить к неуплате налогов ещё и состав легализации.

Не стоит забывать о новых составах преступлений, которыми был дополнен уголовный закон. Речь идёт об ответственности за незаконное использование, передачу, сбор и хранение компьютерной информации, содержащей персональные данные. И хотя норма действует не так давно, практика по ней формируется в ускоренном режиме. Только за прошлый год было выявлено более тысячи таких преступлений.

Учитывая, что бизнес работает с персональными данными на постоянной основе, потенциально под ударом может оказаться практически любая компания. И, несмотря на то что на сегодняшний день фокус

внимания правоохранительных органов больше ориентирован на пресечение действий, где извлекается имущественная выгода, это никак не ограничивает их расширить сферу применения данной нормы в будущем и не распространить практику на иные, более бытовые для бизнеса ситуации.

«ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПРИВЛЕКАЮТ КОМПАНИИ, УЧАСТВУЮЩИЕ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ».

– Звучит пугающе. А как сегодня предпринимателю можно минимизировать риски привлечения к уголовной ответственности?

– С уголовно-правовыми рисками, как и с любыми другими, можно и даже нужно работать. И здесь самый главный совет: заниматься этим нужно до того, как компания попала в фокус внимания правоохранительных органов. Как гласит народная мудрость: «Болезнь лучше предупредить, чем потом её лечить».

Основной инструмент такой превентивной работы – это аудит уголовно-правовых рисков. На практике это значит, что необходимо провести анализ схемы финансово-хозяйственной деятельности компании, проанализировать все сделки, договоры, цепочки контрагентов и выявить зоны, которые правоохранительные органы могут квалифицировать как содержащие признаки состава преступления. Причём речь идёт не только об очевидных нарушениях, но и о так называемых серых зонах – там, где грань между предпринимательским риском и уголовным преступлением наиболее размыта.

Дальше на основе выявленных рисков провести их детальный анализ и определить, какие обстоятельства подлежат доказыванию в случае проверки, спрогнозировать возможные действия правоохранительных органов и разработать конкретный перечень мероприятий по снижению этих рисков.

Почему такая работа важна? Как показывает практика, правоохранительные органы довольно быстро теряют интерес к компании, если на первоначальных этапах

не обнаруживают информацию о фактах противоправной деятельности.

Превентивная работа с рисками не ограничивается только аудитом документов. Вторая, не менее важная часть – это подготовка сотрудников компании на тот случай, если в офис нагрянули с обыском, вызвали на допрос и так далее. Для этого необходимо заранее обучить работников правильному поведению при взаимодействии с правоохранительными органами.

Это нужно для того, чтобы в стрессовой ситуации никто из сотрудников не растерялся. Каждый должен чётко знать свои права и обязанности, понимать алгоритм его действий и знать зону своей ответственности.

Любая ошибка, любое неверно сказанное на допросе слово, любой неправильно заполненный протокол могут обернуться самыми печальными последствиями для предпринимателя. В условиях, когда правоохранительные органы работают с максимальной требовательностью к деталям, любая неточность может стать фатальной.

И самый важный совет, который я хочу дать предпринимателям, звучит очень просто, но соблюдают его далеко не все – не надо надеяться на чудо! Не надо думать, что «авось пронесёт», что следователь поймёт, что вы – хороший человек, что ваши показания, данные без адвоката, будут выглядеть искренне, и это поможет. Это опаснейшее заблуждение.

Если вас вызвали на допрос, пришёл запрос о предоставлении информации или если в дверях стоит следователь с постановлением о производстве обыска или выемки, немедленно звоните адвокату. Только профессиональный защитник сможет обеспечить вам реальную процессуальную защиту. Только он знает все тонкости взаимодействия с правоохранительными органами, только он умеет грамотно фиксировать все процессуальные нарушения, которые зачастую допускаются в ходе следственных действий.

Я это уже говорил, но повторюсь ещё раз: любое неверно сказанное слово, любая неточность, любая фраза, вырванная из контекста, – всё это может быть запротоколировано и интерпретировано против вас. Следователь – профессионал, он задаёт вопросы так, что любой, даже абсолютно честный предприниматель в состоянии стресса может сказать нечто, что потом будет использовано как доказательство против него самого.

Поэтому запомните: адвокат должен быть у вас в телефоне всегда. Чем быстрее вы свяжетесь с защитником, тем больше шансов предотвратить плохие для вас последствия.

– И последний вопрос: какие практические советы вы могли бы дать бизнесу на основе всего сказанного?

– Давайте я сформулирую их максимально предметно, без общих слов.

Первый совет – пересмотрите отношение к документам. Документы сегодня – это не просто отчётность для налоговой или бухгалтерии. Это ваша главная линия защиты. Любое управленческое решение, любое изменение условий сделки, любой выбор контрагента должны иметь письменное обоснование. Правильный документооборот – это ваш щит.

Второй совет – не допускайте превращения арбитражных споров в уголовные дела. Мы обсуждали, как часто сегодня обычные хозяйственные споры перерастают в уголовное преследование. Поэтому, когда вы инициируете судебное разбирательство или получаете претензию от контрагента, всегда оценивайте риски.

Третий совет – не надейтесь на авось, работайте на опережение. Проблему всегда проще предотвратить, чем решать, когда она уже возникла. Если вы минимизируете риски до того, как они попали в поле зрения правоохранительных органов, гораздо больше шансов избежать уголовного преследования.

Что касается тех, кто уже столкнулся с уголовным преследованием, рекомендую не паниковать, оставаться рассудительным и не терять времени. Паника – это худший советчик в такой ситуации. Она мешает принимать правильные решения и толкает на необдуманные поступки, которые могут усугубить положение.

– Благодарим вас за это содержательное и откровенное интервью. Ваши советы и профессиональный взгляд на проблему, безусловно, помогут нашим читателям лучше ориентироваться в сложной уголовно-правовой реальности, в которой сегодня приходится вести бизнес.

Беседовала Алина Волкова



«ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОЙ РАБОТЫ – ЭТО АУДИТ УГОЛОВНО-ПРАВОВЫХ РИСКОВ».



АЛЕКСАНДР АРОНОВ:

**«Многие неисполненные
обязательства по заключённым
договорам могут считаться
умышленным преступлением»**

В настоящее время предпринимателю недостаточно просто знать, как защитить свой бизнес, если спор или конфликт уже возник. Всё чаще важно заранее понимать, где именно могут появиться риски и что сделать, чтобы до конфликта дело вообще не дошло. Меняется и сам бизнес: появляются новые цепочки продаж, трансформируется структура компаний, развивается ИИ, формируются новые правила работы с активами и инвестициями. Вместе с этим меняются и задачи адвоката.

О том, какие юридические риски сегодня особенно важно учитывать предпринимателям, что ждёт бизнес на Дальнем Востоке, почему инвестору всё чаще нужен не только юрист, но и адвокат, способный оценить уголовно-правовые риски, а также о том, почему договорённости, достигнутые на деловом форуме, нельзя считать началом работы без серьёзной предварительной проработки, мы поговорили с ведущим адвокатом и управляющим партнёром МКА «Аронов и Партнёры» Александром Ароновым.

– Александр Владимирович, вы много лет сопровождаете владельцев бизнеса. Что за последнее время изменилось сильнее: сами предприниматели или проблемы, с которыми они приходят к адвокатам?

– Мир меняется очень быстро, как и проблемы предпринимателей. Безусловно геополитическая обстановка, экономическая ситуация, санкционное давление очень быстро формируют новые проблемы. При этом стремительное развитие ИИ также влияет на формирование предпринимательской активности.

Предприниматели по-разному реагируют на все внешние обстоятельства. Некоторые пытаются спасти свой бизнес, некоторые хотят его закрыть, другие создают новые компании и реализуют инновационные проекты в ногу со временем. Все эти обстоятельства формируют запросы к адвокатам по оказанию правовой помощи.

Мы наблюдаем, что предприниматели очень активно пошли в ИИ — как в части использования существующих моделей, так и в части создания агентов. Многие не понимают, что некоторые данные являются защищённой информацией и не могут быть помещены в такие программы, как ChatGPT, Claude и так далее, не говоря уже о режиме хранения персональных данных.

Предполагаем, что будет возникать множество вопросов со стороны правоохранительных органов к таким лицам, в связи с этим проводим разъяснительную работу среди предпринимателей по порядку использования ИИ.

– Если смотреть на развитие экономики Дальнего Востока на горизонте 5 лет, какие направления юридического сопровождения, по вашему мнению, будут наиболее востребованы и как ваша Коллегия готовится к этим изменениям?

– Экономика нашей страны в настоящее время сильно зависит от государственного бюджета. Все предприятия, которые

участвуют в реализации гособоронзаказа, находятся под пристальным надзором государственных органов, а это значит, что количество новых уголовных дел будет только расти. К сожалению, и на Дальнем Востоке.

Ужесточается конкуренция, в связи с этим будут корпоративные конфликты, войны и, конечно, антимонопольные разбирательства. Налоговые споры, несостоятельность и банкротство — эти направления юридической деятельности будут востребованы наравне с уголовно-правовой защитой бизнеса и антимонопольной практикой.

В связи с принятием нового законодательства в сфере криптовалюты будет активно формироваться новый бизнес, в новых формах, новые виды споров и новые юридические криптопрактики. Очень важное место необходимо будет уделить формированию правового регулирования ИИ в национальном законодательстве. Таким образом, разбираться в этом придётся и адвокатам.

Наш филиал во Владивостоке во главе с Анной Ячиной в полной мере готов ко всем этим вызовам как в вопросе экспертизы, так и опыта, практики. Кроме стандартной правовой помощи мы также предлагаем нашим доверителям:

- мастер-классы для сотрудников компаний по участию в госзакупках;
- подготовку к неожиданному визиту: мастер-класс по осмотру офиса от МКА «Аронов и Партнёры»;
- мастер-класс-памятку «Уголовное преследование совладельца компании. Что нужно делать» — пошаговый алгоритм действий для других участников и топ-менеджмента;
- защиту топ-менеджмента: ограничение ответственности через грамотное оформление внутренних документов;
- due diligence контрагента и многие другие продукты.

«ПО НАШИМ ПРОГНОЗАМ, УЖЕСТОЧЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ ПОВЛЕЧЁТ ЗА СОБОЙ КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ И АНТИМОНОПОЛЬНЫЕ РАЗБИРАТЕЛЬСТВА».

«НОВЫЕ ДОГОВОРЁННОСТИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ НА ФОРУМАХ, НЕОБХОДИМО ТЩАТЕЛЬНО ПРОРАБАТЫВАТЬ».



– Появился ли за последние 2 года в вашей работе запрос, которого раньше почти не было? Что в целом изменилось в поведении бизнеса?

– За последние два года появилось много интересных запросов. Платежи, новые цепочки продаж, локализация производства в России, создание новых корпоративных структур с использованием личных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов.

С одной стороны, есть предприниматели, которые заработали средства и пытаются их сохранить, всё время переживая, что финансы, хранящиеся в банках, могут перестать им принадлежать. Другие попали в сложную ситуацию: несостоятельность, привлечение к уголовной ответственности, и им требуется помощь совершенно другого порядка.

И в тех, и в других случаях мы уже имеем огромный опыт работы на территории России.

– Можно ли сегодня говорить, что сильная юридическая команда становится для инвестора таким же конкурентным преимуществом, как технологии или финансирование? Как это подтверждает опыт МКА «Аронов и партнёры»?

– Нам точно есть к чему стремиться. Наша правовая система, судебная система ещё не достигла своего максимума. Для инвесторов нужны гарантии, которые предоставляют субъект Федерации и федеральное правительство.

Юрист нужен, чтобы знать, какую льготу применить и как правильно оформить документы, чтобы получить эффект в настоящее время, а адвокат нужен для того, чтобы не иметь проблем в будущем, так как знание уголовного закона и принципов работы правоохранительных органов даёт специалисту более широкий кругозор и понимание не только текущих, но и возможных рисков в будущем.

Безусловно, хороший адвокат сможет помочь инвестору в проведении аудита актива перед покупкой и выявлении риска возможного изъятия и/или деприватизации. Новый тренд – определение уголовно-правовых рисков у продавца активов перед сделкой. При наличии иска о деприватизации возможны также уголовно-правовые риски, и как их митигировать, знает тоже адвокат.

Очевидно, что споры с Генеральной прокуратурой в настоящее время вызывают множество вопросов и пессимизм, но об этом точно нужно говорить и стремиться изменить ситуацию. Поэтому предприниматели не хотят попадать в такую ситуацию и спрашивают, как это сделать.

– Сейчас предприниматели всё чаще спрашивают не как выиграть спор, а «как в него не попасть. Как изменилась работа Коллегии вместе с этим запросом?

– Инвестиционный потенциал всё-таки остаётся на внутреннем рынке среди российских бизнесменов, в связи с этим они очень хорошо осведомлены о рисках и понимают их.

Мы формируем продукты, которые помогают предпринимателям при принятии решений, в том числе инвестировать ли в строительство, приобретать ли акции, доли или паи. Это всё то, с чем мы работаем каждый день – правовой аудит деятельности директоров организаций, совладельцев долей, паёв на наличие уголовно-правовых рисков.

– Через несколько дней после ВЭФ многие компании начнут реализовывать новые договорённости. Что бы вы посоветовали руководителю проверить в первую очередь, прежде чем переходить от подписанных соглашений к реальной работе?

– Все договорённости, которые достигаются на форумах, заранее детально прорабатываются. Подписание на площадке того или иного документа делается лишь для привлечения внимания, как инфоповод.

Новые договорённости, которые возникнут в результате деловой активности на форуме, необходимо проработать. Нельзя подписывать соглашение без подготовки. Это полноценный процесс структурирования отношений согласно предмету договорённости.

Где-то нужно провести аудит, где-то убедиться в наличии инфраструктуры и возможности исполнения возложенных на сторону обязательств. Это скрупулёзная работа, в том числе и по минимизации или предотвращению уголовно-правовых рисков, так как многие неисполненные обязательства по заключённым договорам могут считаться умышленным преступлением, согласно действующей судебной практике.

Беседовала Алина Волкова

«НОВЫЙ ТРЕНД —
ОПРЕДЕЛЕНИЕ
УГОЛОВНО-
ПРАВОВЫХ РИСКОВ
У ПРОДАВЦА
АКТИВОВ ПЕРЕД
СДЕЛКОЙ».





NexTouch.

Трансформация российского рынка электроники: ОТ ГОТОВЫХ устройств к производству ключевых компонентов

Ещё несколько лет назад разговор о российской электронике неизбежно сводился к вопросам импортозамещения. Сегодня повестка меняется. На первый план выходят собственные технологии, локализация критически важных компонентов, создание производственных цепочек полного цикла и экспорт инженерных компетенций.

Одним из наиболее заметных игроков этого процесса стала группа компаний NexTouch, которая за последние годы прошла путь от производителя интерактивного оборудования до одного из флагманов отечественной электронной промышленности.

Запуск первого в России серийного производства жидкокристаллических модулей на площадке ОЭЗ «Технополис Москва» стал не просто очередным этапом развития компании, а важным событием для всей отрасли. Речь идёт уже не о выпуске отдельных устройств, а о формировании собственной технологической базы для создания критически важных компонентов, определяющих качество и функциональность современной электроники.

Сегодня решения NexTouch используются в образовании, промышленности, транспорте, медицине, банковской сфере и в городском хозяйстве, а сама компания активно развивает международное сотрудничество и рассматривает новые экспортные направления.

О том, почему дисплей становится стратегическим элементом цифрового суверенитета, способна ли российская электроника конкурировать с мировыми производителями, какие ошибки совершают технологические компании при выходе на зарубежные рынки и каким будет следующий этап развития отрасли, в интервью нашему изданию рассказал генеральный директор NexTouch, ГК «Некс-Т», член экспертного совета Агентства стратегических инициатив и «Росмолодёжь», член правления Ассоциации «Национальные чемпионы» Владимир Крикушенко.



НОВАЯ АРХИТЕКТУРА РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ

– Владимир Владимирович, когда говорят о российской электронике, чаще всего обсуждают готовые устройства. Вы же запустили первое в РФ серийное производство ЖК-модулей на площадке «Печатники». Почему ставка на этот компонент стала главным стратегическим решением NexTouch и как это меняет расстановку сил на рынке?

– NexTouch сознательно сделал ставку на ЖК-модуль, потому что это важнейший компонент любого средства отображения информации. Именно он определяет качество изображения, удобство интерфейса и, в итоге, пригодность устройства для реальной работы. Сегодня дисплеи окружают нас повсюду, в том числе в чувствительных сферах, где нельзя бесконечно опираться на импорт. Если этот уровень остаётся полностью зависимым, говорить о полном цифровом суверенитете сложно.

На площадке «Печатники» ОЭЗ «Технополис Москва» компания запустила первое в России серийное производство жидкокристаллических модулей с роботизированными комплексами, системами компьютерного зрения и цифровым управлением процессами. Более половины площади нового производства занимают чистые помещения, в которых работают высококвалифицированные специалисты, инженеры, конструкторы, технологи. Мощность предприятия составляет свыше 500 000 единиц в год.

Это меняет саму архитектуру рынка. NexTouch становится не только производителем готовых устройств, но и поставщиком критического компонента, без которого невозможна работа целого ряда отраслей, а значит, речь идёт уже не просто об импортозамещении, а о новом уровне технологической самостоятельности.

«NEXTOUCH – НЕ ТОЛЬКО ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ГОТОВЫХ УСТРОЙСТВ, НО И ПОСТАВЩИК КРИТИЧЕСКОГО КОМПОНЕНТА, БЕЗ КОТОРОГО НЕВОЗМОЖНА РАБОТА ЦЕЛОГО РЯДА ОТРАСЛЕЙ».

– Что дал запуск этой линии самим заказчикам и экспортному потенциалу? Насколько сократились сроки и как теперь выглядит цепочка создания стоимости?

– Запуск серийного производства ЖК-модулей заметно усилил позицию NexTouch на рынке. Компания перестала воспри-

ниматься только как производитель готового оборудования и стала технологическим партнёром, который контролирует критический компонент и может гибко адаптировать его под задачи конкретного проекта. Для заказчиков это принципиальный сдвиг: вместо сомнений в самой возможности реализации всё чаще звучит вопрос о том, как лучше внедрить решение под конкретную отрасль.

Локальное производство сократило сроки поставок с нескольких месяцев до нескольких недель и сделало цепочку создания стоимости более управляемой. ЖК-модуль – сквозной компонент, востребованный в авиации, на железной дороге, в городском транспорте, автомобилестроении, промышленной автоматизации, медицине, банках, лифтовом оборудовании, телекоммуникациях, вычислительной технике и потребительской электронике.

Это создаёт основу не только для импортозамещения. Появляется возможность выходить на внешние рынки с ключевой технологией, которая лежит в основе всей цепочки.

ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ОБОРУДОВАНИЯ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ ЛИДЕРУ

– Что оказалось сложнее: построить роботизированный цех или сломать стереотип рынка, что российское – это «замена на случай, если нет импорта»?

– Самым сложным оказалось не построить современное производство, а изменить отношение рынка. Инженерно такая задача решается: есть технологии, команда, инвестиции – значит, производство можно выстроить. Но убедить рынок намного труднее, потому что речь идёт уже не только о продукте, но и о доверии к нему.

Долгое время российское оборудование воспринималось как вынужденная альтернатива импорту. NexTouch сумел доказать, что отечественное решение может быть не запасным вариантом, а осознанным выбором – по качеству, сервису, гибкости и сроку службы. Особенно это важно в сегменте дисплейных решений, где традиционно доминировали международные бренды.





По сути, компания за несколько лет прошла путь от производителя оборудования к создателю собственной производственной экосистемы. Это не одномоментный рывок, а результат системной работы, в которой технологии, производство и репутация развивались одновременно.

«NEXTOUCH СУМЕЛ ДОКАЗАТЬ, ЧТО ОТЕЧЕСТВЕННОЕ РЕШЕНИЕ МОЖЕТ БЫТЬ НЕ ЗАПАСНЫМ ВАРИАНТОМ, А ОСОЗНАННЫМ ВЫБОРОМ».

– Какой главный индикатор зрелости российской электроники вы видите сегодня? Когда отрасль сделает свой исторический шаг?

– Объём производства важен, но сам по себе не является главным признаком зрелости. Настоящий показатель – это уровень контроля над критическими технологиями и процессами, способность быстро адаптироваться к изменениям и сохранять стабильное качество на больших сериях. Не менее важно и то, как выстроена работа с персоналом, партнёрами и рынком. Для NexTouch зрелость выражается в том, что компания вышла на уровень сотен тысяч единиц продукции в год, сохранив ключевые компетенции и производственные процессы в России.

Исторический шаг для отрасли – момент, когда российская электроника перестанет восприниматься как отдельный сегмент

и станет естественной частью крупных промышленных и инфраструктурных проектов, в том числе международных. И здесь собственные дисплейные компоненты становятся одним из ключевых условий такого перехода.

– Насколько реально изменить глобальный баланс с Азией? И как NexTouch конкурирует с китайскими гигантами, не скатываясь в ценовые войны?

– Полностью изменить глобальный баланс за короткий срок невозможно: мировая электроника исторически выстроена вокруг азиатских производственных центров. Но это не значит, что у России нет пространства для манёвра. Реалистичная задача – развивать собственные технологии и мощности там, где это критично для безопасности и устойчивости, прежде всего по базовым компонентам и дисплейным решениям.

В ценовое противостояние с азиатскими компаниями NexTouch не вступает – это заведомо проигрышная стратегия. Взамен компания делает ставку на инженерные компетенции, собственную конструкторскую документацию, прозрачность происхождения компонентов и предсказуемость поставок. Дополнительное преимущество – сервис: возможность быстро доработать изделие, изменить конфигурацию и сопровождать проект годами, в отличие от разовых поставок стандартизированных устройств зарубежного производства, без кастомизации и понятной перспективы их обслуживания.

Высокий уровень автоматизации и использование машинного зрения на производстве соответствуют лучшим мировым практикам. Это обеспечивает стабильность параметров, высокую точность операций и воспроизводимость характеристик, а значит, позволяет конкурировать не только внутри российского рынка, но и на внешних площадках, предлагая сильное сочетание цены, качества и инженерного сопровождения.

ЭКСПОРТ ИНЖЕНЕРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

– Рынки Ближнего Востока и БРИКС: почему Саудовская Аравия и другие страны готовы забирать у вас не только «коробки», но и инженерные компетенции?

– На таких рынках особенно ценят не сам факт поставки оборудования, а способность глубоко понимать задачу и выстраивать решение под конкретный проект. Это характерно для стран, где промышленная традиция сильна, а цифровизация рассматривается как долгосрочная программа, и не разовая закупка. Там в центре внимания не бренд на корпусе, а инженерная компетенция и готовность сопровождать проект весь срок эксплуатации.

За рубежом наших партнёров часто удивляет сочетание: масштабные планы NexTouch, собственная технологическая база и то, что всё это делает компания из России. Не меньший интерес вызывает и гибкость: дисплейные решения можно достаточно





быстро перенастроить под требования конкретного рынка – по диагоналям, яркости, функциональности и интеграции с программным обеспечением.

В Саудовской Аравии, Марокко и Пакистане уже проходили переговоры, были заключены соглашения о сотрудничестве и достигнуты договорённости о совместных проектах по поставкам оборудования и локализации производства. Это в очередной раз подтверждает, что за продуктом должна стоять не только технология, но и понятная инженерная база, которой доверяют партнёры.

– Владимир Владимирович, какие фатальные ошибки, по вашему мнению, совершают российские высокотехнологичные компании при выходе на внешние рынки?

– Одна из самых частых ошибок – попытка перенести отечественную модель продаж на внешние рынки без адаптации. За рубежом другие правила, другие циклы принятия решений и другая роль партнёров и интеграторов. Если этого не учитывать, можно потратить много ресурсов, но так и не получить устойчивого результата.

Вторая ошибка – недооценка сервиса и локального присутствия. Высокотехнологичный продукт почти всегда требует сопровождения, адаптации, обучения и технической поддержки. Поэтому одной поставки оборудования недостаточно: нужна система работы, которая будет понятна и удобна заказчику в конкретной стране.

Для NexTouch это особенно важно, потому что компания выходит на рынки не как поставщик одной единицы техники, а как партнёр, который отвечает за решение целиком – от инженерной логики до дальнейшего сопровождения.

«ЗАКАЗЧИКИ ХОТЯТ ВИДЕТЬ ПРОЗРАЧНУЮ ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ РЕШЕНИЯ: ОТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ КОМПОНЕНТОВ ДО ПОДДЕРЖКИ, МОДЕРНИЗАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ НА ГОРИЗОНТЕ 5–10 ЛЕТ».

КОГДА ТЕХНОЛОГИЯ СТАНОВИТСЯ ЧАСТЬЮ БИЗНЕСА

– Рынок переходит от закупки «железа» к технологической независимости. Как изменился портрет заказчика за последние 2 года?

– Раньше производитель электроники воспринимался прежде всего как завод: главное – поставить оборудование и выполнить гарантийные обязательства. Сегодня этого уже недостаточно.

Заказчик ждёт, что производитель будет понимать бизнес-процессы, предлагать сценарии использования и участвовать в развитии персонализированного решения.

В NexTouch это особенно заметно: речь идёт уже не только о дисплеях, а о том, как они будут работать в медицине, образовании, автомобилестроении, промышленности, транспорте, ритейле, банковской и гостиничной сфере, городском хозяйстве. Это другой уровень ответственности и другой уровень компетенций.

Параллельно меняется и сам запрос на продукт. Всё чаще заказчики хотят видеть прозрачную цепочку создания решения: от происхождения компонентов до поддержки, модернизации и интеграции на горизонте 5–10 лет. В этом смысле технологическая независимость – не только собственное производство, но и предсказуемость решений, компетенций и сроков реакции на изменения.

– Где сегодня происходит самая интересная трансформация дисплеев: от «витринных» трендов к реальным инструментам управления?

– Самые заметные изменения происходят там, где пересекаются промышленность и городская инфраструктура. Ещё недавно экран был просто средством отображения информации, а сегодня он всё чаще становится инструментом управления процессами, аналитики и взаимодействия с данными. Именно поэтому эффект цифровизации здесь виден особенно быстро: меньше простоев, выше безопасность и лучше управляемость сложных объектов.

Отдельное направление – решения для бесконтактного взаимодействия. Пандемия ускорила развитие таких продуктов, но дальше акцент сместился от внешнего эффекта к удобству, безопасности и глубокой интеграции в процесс.





ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА И ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

– Вы поставили более 100 000 интерактивных комплексов в школы и вузы. Где грань между реальным изменением учебного процесса и оснащением для галочки, когда дорогие экраны используют как меловые доски?

– Технологии действительно меняют образование только в том случае, когда становятся частью повседневной практики. Если интерактивные комплексы используются каждый день, учителя умеют работать с цифровым контентом, а ученики и студенты вовлечены в процесс, меняется сама структура урока и растёт качество взаимодействия.

Проблема возникает там, где техника внедряется формально. Если оставить прежнюю методику и просто заменить доску на экран, эффект будет минимальным. В таком случае дорогое оборудование не раскрывает свой потенциал и быстро превращается в декоративный элемент.

Поэтому ключевым фактором остаётся не только поставка техники, но и готовность образовательной среды к её полноценному использованию. Именно там, где технология встроена в учебный процесс, и начинается настоящее изменение.

– Технологии для людей: от инклюзивной среды до прозрачных дисплеев NextAir с управлением жестами. Как вы понимаете социальную ответственность инженера?

– Прозрачный дисплей NextAir с возможностью управления жестами – хороший пример того, как современное ре-

шение может менять сценарии работы с пространством: от выставок до общественных зон. На ИННОПРОМЕ в Саудовской Аравии этот продукт привлёк внимание не только как эффектная разработка, но и как технология, которая может стать основой для практических проектов, связанных с локализацией и трансфером компетенций.

**«СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ИНЖЕНЕРА
ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ,
ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ
ИНСТРУМЕНТЫ,
КОТОРЫЕ ДЕЛАЮТ СРЕДУ
УДОБНЕЕ, БЕЗОПАСНЕЕ
И ДОСТУПНЕЕ».**

Для NexTouch проекты в образовании, решения для людей с ограниченными возможностями здоровья и технологии, повышающие безопасность на производстве, – это часть одной стратегии. В центре цифровизации всегда должен оставаться человек. Если технология помогает учиться, работать, передвигаться и чувствовать себя увереннее, значит, она действительно меняет качество жизни.

В этом и заключается социальная ответственность инженера: создавать не просто яркие решения, а инструменты, которые делают среду удобнее, безопаснее и доступнее.

– Владимир Владимирович, несколько быстрых вопросов о ДНК высокотехнологичного бизнеса. Что важнее: заводы или патенты? Инженерная школа или скорость принятия решений? Нужна ли государству частная инициатива, чтобы создать устойчивый рынок? И какая нишевая технология NexTouch через 5 лет станет стандартом отрасли?

– В любом технологическом портфеле есть решения, которые сегодня выглядят нишевыми, но через несколько лет становятся отраслевым стандартом. Для NexTouch это разработки, связанные с глубокой локализацией дисплейных модулей и новыми форматами визуализации информации. По мере роста требований именно такие технологии могут стать обязательным элементом крупных проектов.

Для отрасли важны и государство, и частная инициатива. Без поддержки государства сложно развивать капиталоемкие производства и конкурировать с глобальными игроками, особенно на старте. Но без сильных частных технологических компаний эта поддержка не превращается в устойчивый рынок. Настоящий баланс возникает только в том случае, когда государство создаёт условия и спрос, а бизнес берёт на себя технологическое развитие, продукт и экспорт.

Эффективное высокотехнологичное производство держится на трёх опорах: инженерная школа даёт кадры, доступ к рынкам позволяет масштабировать решения, а скорость принятия решений определяет, успеет ли компания воспользоваться окном возможностей. Если выпадает хотя бы один элемент, развитие замедляется.

Беседовала Алина Волкова



BOGORODSKY INDUSTRIAL PARK

ТОЧКА РОСТА ПЕРСПЕКТИВНОГО БУДУЩЕГО

КОНТАКТЫ

142434, МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г. НОГИНСК,
ТЕРРИТОРИЯ «НОГИНСК-ТЕХНОПАРК», ДОМ 3

+7 (495) 287-16-35

+7 (495) 287-16-36

WWW.IP-BOGORODSK.COM
WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU

INFO@PARKNOGINSK.RU
INFO@DEGA-AG.COM



Сергей Зеленьков, «Супротек»: «КУЛЬТУРА РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ ФОРМИРУЕТСЯ ТОЛЬКО В КОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКЕ»

На фоне растущего запроса на технологическую независимость и эффективность российская промышленность всё активнее обращается к теме ресурсосбережения. Генеральный директор группы компаний «Супротек» Сергей Зеленьков в разговоре с нашим изданием подробно объяснил, почему культура рационального использования ресурсов становится сегодня стратегическим фактором развития бизнеса, какие барьеры мешают её внедрению и почему именно сейчас эта повестка приобретает особое значение для экономики страны.

По мнению Сергея Зеленькова, ключевая проблема в том, что долгое время российская промышленность находилась в состоянии стагнации, а экономическая модель опиралась преимущественно на экспорт сырья, а не на развитие производственных компетенций. Высокая сырьевая доходность позволяла бизнесу не концентрироваться на снижении издержек,

поэтому ресурсосбережение не становилось стратегическим приоритетом.

Однако после 2022 года ситуация начала стремительно меняться: промышленность получила импульс к развитию, активизировались процессы импортозамещения, вырос запрос на технологическую независимость. В этих условиях тема эффективности вновь стала актуальной,

но, как подчёркивает глава «Супротек», культура ресурсосбережения формируется только в конкурентной экономике, где бизнес вынужден бороться за рентабельность и устойчивость.

Именно тогда возникает потребность экономно использовать все виды ресурсов: производственные, финансовые, трудовые и энергетические. Сегодня, при высокой

процентной ставке и общем усложнении экономической ситуации, предприятия начинают внимательнее относиться к эффективности, однако системному внедрению ресурсосберегающих подходов мешает отсутствие сформированной инновационной ценности.

Именно поэтому Ассамблея ресурсосбережения и энергосбережения (АРЭС) и группа компаний «Супротек» как один из учредителей активно продвигают эту повестку, видя в ней не просто способ снизить затраты, но и инструмент модернизации, повышения производительности труда и конкурентоспособности экономики в целом. При этом, отмечает Сергей Зеленьков, ресурсосбережение – понятие гораздо более широкое, чем экономия сырья или электроэнергии: это и рациональное использование трудовых ресурсов, и оптимизация финансов, и продление жизненного цикла техники и оборудования, – что требует серьёзной работы с терминологией, стандартами и профессиональной подготовкой кадров. Энергоэффективность полнее отражает смысл ресурсосбережения.

Почему ресурсосбережение становится вопросом стратегии

Глобальная геополитическая турбулентность и санкции, безусловно, влияют на востребованность ресурсосберегающих технологий. Изменение логистических цепочек, рост стоимости сырья и оборудования – всё это напрямую отражается на себестоимости продукции и инвестиционных возможностях предприятий. Как отмечает Сергей Зеленьков, сегодня любое удорожание компонентов, энергоресурсов или логистики автоматически бьёт по рентабельности, особенно в промышленности, транспорте, нефтехимии и машиностроении.

Рост цен на нефть и топливо заставляет компании внимательнее относиться к продлению ресурса техники и снижению эксплуатационных затрат. При этом необходимо учитывать и макроэкономические условия: когда в ряде стран стоимость заёмных средств держится на уровне 2–3%, а в России кредитные ресурсы существенно дороже, возможности для инвестиций в модернизацию объективно ограничиваются. Но именно в такой ситуации ресурсосбережение становится особенно востребованным, поскольку позволяет повышать эффективность без масштабных капитальных вложений.

Проблема в том, что в России до сих пор не сформирована культура рационального потребления, причём это касается не только промышленности, но и бытового уровня. Экономика ежегодно теряет колоссальные средства из-за неэффективного использования ресурсов и огромных объёмов отходов, при этом одна часть экономики уже движется к циклической модели, а другая ограничивается формальной уплатой эко-





логических сборов. Сергей Зеленьков убеждён, что государство должно играть более активную стимулирующую роль: предприятия, внедряющие ресурсосберегающие решения и добивающиеся существенного снижения издержек, должны получать поддержку и дополнительные возможности для реинвестирования этой экономии в модернизацию и развитие производства.

Новая экономика требует новых подходов

Группа компаний «Супротек» работает одновременно на рынке В2С и в корпоративном сегменте В2В. В потребительском направлении, где компания присутствует уже более 20 лет, применение ресурсосберегающих технологий позволяет в 2–3 раза продлевать срок службы техники, а экономический эффект для потребителя может достигать соотношения 1:7 и даже 1:10 по отношению к вложенным средствам.

Однако в корпоративном сегменте ситуация значительно сложнее. Основной барьер связан даже не с технологиями, а

с действующими регламентами и консервативностью производственной среды. На многих предприятиях существуют жёсткие стандарты обслуживания, и любые инновации воспринимаются как потенциальный риск, прежде всего с точки зрения гарантийных обязательств и ответственности технических служб. При этом экономический эффект часто очевиден: например, в коммунальном хозяйстве и городском транспорте продление срока службы спецтехники даже в 2 раза даёт колоссальную экономию для муниципальных бюджетов.

Серьёзный потенциал Зеленьков видит и в промышленности, особенно в металлообработке, где современные смазочно-охлаждающие жидкости позволяют увеличить ресурс инструмента, повысить качество обработки и снизить брак. Но здесь возникает другая проблема – недостаточный уровень технической культуры. Во многих случаях отсутствует базовая система контроля состояния оборудования, водоподготовки и технического обслуживания, на отдельных производствах

не ведётся полноценный учёт расхода материалов. Предприятия зачастую не могут точно оценить собственные потери.

В России, по мнению Сергея Зеленькова, фактически отсутствует институт профессионального ресурсаудита: есть финансовые, энерго- и теплоаудиторы, но нет специалистов, способных комплексно оценить ресурсную эффективность оборудования, технологических процессов и производственных циклов. Поэтому ключевым критерием при выборе нового сегмента для компании – наличие реального экономического эффекта и готовность предприятия к системной работе. Там, где руководство заинтересовано в эффективности, внедрены элементы цифровизации и присутствует современная производственная культура, ресурсосберегающие технологии дают быстрый и измеримый результат, и именно такие предприятия становятся драйверами новой промышленной культуры в России.

Скрытые резервы производства

В «Супротек» ресурсосбережение превратили в ежедневную управленческую практику, начав с системного учёта всех производственных издержек. Компания внимательно анализирует, где и по каким причинам возникают потери: сколько брака появляется в производстве, какие объёмы продукции подлежат утилизации, как это влияет на себестоимость и рентабельность.

Для основной продукции – триботехнических составов, геомодификаторов и смазочных композиций – уровень брака не превышает 1%. В компании действует аккредитованная химическая лаборатория, и каждая партия проходит строгую проверку, благодаря чему за многие годы удалось выстроить систему, при которой серьёзные отклонения практически исключены. Однако часть сложностей связана не с собственным производством, а с качеством сырья и комплектующих. Особенно остро стоит проблема качества химического сырья: бывает, что одно и то же сырьё по паспорту даёт разные свойства в производстве, а для компании, где варятся многотонные партии в реакторах, это критично – если характеристики на выходе не соответствуют требованиям, приходится либо дорабатывать продукт, либо утилизировать его, что влечёт серьёзные издержки.

Есть и человеческий фактор: иногда потребители создают условия эксплуатации, которые невозможно предусмотреть заранее, и тогда возникают претензии к качеству, хотя проблема связана с нарушением условий хранения или применения. Поэтому для «Супротек» крайне важно не только производить качественный продукт, но и сопровождать клиента: работает кол-центр, действует система технологического сопровождения предприятий, специалисты помогают правильно внедрять и использовать решения. Компания ведёт учёт таких обращений,



потому что бесконтрольные возвраты или ошибки эксплуатации могут свести на нет экономику продукта. В итоге ресурсосбережение для неё – это полноценная система управления: от контроля качества и анализа издержек до сопровождения клиента и постоянной корректировки процессов.

Контроль качества вместо контроля последствий

Потенциал экспортных рынков для ресурсосберегающих технологий, по оценке Сергея Зеленькова, очень высок, особенно в тех странах, где оборудование работает в тяжёлых климатических и эксплуатационных условиях. Сегодня компания рассматривает сотрудничество со странами Юго-Восточной Азии, где значительная часть электроэнергии вырабатывается дизель-генераторами, которые в условиях высокой температуры и непрерывной эксплуатации быстро изнашиваются. Технологии «Супротек» позволяют существенно продлевать ресурс силовых агрегатов, в ряде случаев в 2–3 раза, а также снижать расход топлива и повышать надёжность.

Дополнительное значение имеет нестабильное качество топлива, и здесь востребованы топливные присадки, сохраняющие топливную аппаратуру. Страны Африки также рассматриваются как перспективная зона развития, однако на международный бизнес серьёзно влияет геополитика: любая напряжённость на Ближнем Востоке или изменение логистических маршрутов сразу отражаются на работе экспортных компаний. Тем не менее группа компаний «Супротек» уже около 15 лет присутствует на международном рынке – её бренд Atomium представлен в 48 странах.

Однако для полноценного развития каждой страны требуются значительные инвестиции в продвижение, сервис и локальные партнёрства. Российским экспортерам сегодня непросто конкурировать на глобальном рынке: даже при ставках финансирования на уровне 12% зарубежные производители зачастую имеют более серьёзную государственную поддержку, а в любой стране местные игроки активно защищают свои позиции. Сергей Зеленьков считает, что протекционизм в отношении российской промышленности должен усиливаться – это необходимо не только для внутреннего развития, но и для успешного продвижения отечественных технологий за рубежом. Он уверен, что именно ресурсосбережение в ближайшие годы станет одним из наиболее востребованных направлений мировой промышленности. Интересно, что за рубежом реакция на такие решения зачастую даже более позитивная, чем внутри России, потому что там очень хорошо понимают стоимость ресурсов, стоимость простоя техники и цену эффективности.



Российские технологии на глобальном рынке

Сегодня Россия вновь приходит к пониманию, что сильная промышленность – это основа устойчивого государства. Если страна превращается исключительно в рынок торговли и маркетплейсов, она теряет промышленный и технологический суверенитет. Сергей Зеленьков убеждён: будущее России – за развитием собственной промышленности, интеллектуального потенциала и государственной поддержкой национального производства, именно это в долгосрочной перспективе обеспечивает экономическую устойчивость и технологическую независимость страны.



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ

MasterTMS. Как цифровые решения помогают бизнесу экономить миллионы на грузоперевозках



Логистическая отрасль – связующий элемент множества секторов экономики – сегодня переживает не самые простые времена: рост себестоимости грузоперевозок, дефицит надёжных перевозчиков и усложняющиеся регуляторные требования усиливают давление, превращая логистику в центр затрат для многих крупных российских производителей. В этих условиях традиционные схемы управления перевозками перестают работать, бизнес нуждается в новых решениях, которые будут способствовать снижению издержек и созданию условий для масштабирования. Система управления перевозками MasterTMS, которая создавалась специально под нужды крупных производственных и дистрибьютерских компаний, позволяет предприятиям быстро перейти на цифровой формат управления логистикой и экономить до 21% на каждой отгрузке, что в абсолютных цифрах исчисляется десятками миллионов рублей.

ЦИФРОВАЯ ЛОГИСТИКА

В 2026 году участники рынка ожидают повышения тарифов на грузоперевозки. По прогнозам экспертов, рост может достигнуть 5–20%. Для производственных и торговых компаний, где логистические расходы нередко составляют около трети операционных затрат, значительное увеличение операционных издержек означает, что в новых условиях управление логистикой «вручную» перестаёт быть эффективным. Ключевым инструментом становится автоматизация и внедрение IT-решений для управления цепочками поставок.

«Цифровая логистика» – термин, который всё чаще встречается в профессиональной среде, – подход к управлению перевозками и цепями поставок, основанный на использовании цифровых систем, автоматизации ключевых операций и работе с данными. Для бизнеса – это способ трансформировать логистику в управляе-

мый, прогнозируемый процесс, повышающий финансовые результаты.

Ранее цифровизация логистических процессов ассоциировалась преимущественно с зарубежными платформами, но после их ухода с рынка всё изменилось. Российские IT-разработчики предложили свои технологичные решения, которые ничем не уступают западным аналогам.

Одним из таких решений является MasterTMS – система управления перевозками, которая позволяет предприятиям быстро перестроить формат управления поставками, обеспечивая сквозную цифровизацию: от планирования перевозок и оптимизации маршрутов до выбора исполнителя, онлайн-мониторинга груза в реальном времени и электронного документооборота. Особенность платформы в том, что это готовое решение, которое можно быстро внедрить и адаптировать под нужды даже крупного предприятия, без лишних затрат и долгой индивидуаль-

ной разработки. Благодаря этому эффекты от использования системы заметны уже на ранних этапах использования.

Платформа MasterTMS относится к TMS-системам (Transportation Management System), но выделяется более глубокой интеграцией с операционными процессами компании, заметно ускоряя все процессы и значительно снижая затраты на перевозки.

Фактически MasterTMS становится единой цифровой средой, объединяющей всех участников процесса – саму производственную или дистрибьютерскую компанию, её перевозчиков и получателей грузов, позволяя превратить разрозненные логистические операции в единый, прозрачный и высокоэффективный механизм.

Для производственных предприятий и дистрибьюторов внедрение MasterTMS означает снижение затрат на перевозки на 9–21% на каждой отгрузке. Для владельцев бизнеса, ежегодно тратящих сотни миллионов на перевозки, разница превра-

щается в десятки миллионов рублей чистой прибыли. При этом предприятия получают не разовую экономию, а устойчивый механизм снижения логистических затрат. На платформе уже зарегистрировано свыше 600 крупных предприятий в России и СНГ.

СПРАВЕДЛИВАЯ ЦЕНА

Эффективным инструментом для контроля и снижения расходов является система аукционов среди собственных партнёров-перевозчиков, реализованная в MasterTMS. Как известно, транспортные компании предлагают различные цены на свои услуги и зачастую можно получить качественный сервис по более низкой цене. В системе предусмотрен функционал аукционных заявок, позволяющий организовать конкурсы на выполнение конкретной перевозки.

Процесс выглядит следующим образом:

- Грузовладелец формирует аукционную заявку и вводит все необходимые параметры (тип груза, маршрут, дата отгрузки, требования к транспортировке и т.д.).

- Устанавливается время начала и окончания аукциона, а также шаг снижения цены. Грузовладельцы могут как назначать стартовую цену, так и не указывать её – и провести торги в формате «запрос предложений». Если первоначальная цена аукциона не назначена логистом, он получает предложения перевозчиков, от которых уже начинаются торги на понижение.

- Все участники видят ценовые предложения друг друга, что создаёт между ними конкуренцию и стимулирует снижать цены на свои услуги.

- Заявку получает самый эффективный перевозчик с наиболее выгодным ценовым предложением и высоким уровнем SLA. Если ставки равны, преимущество получает более быстрый перевозчик.

Грузовладелец может зафиксировать лучшую цену, сформированную открытой конкуренцией, а не закрытыми переговорами с ограниченным пулом перевозчиков. Таким образом, аукцион становится одним из ключевых инструментов сокращения транспортных расходов. В результате проведения аукционов итоговая стоимость снижается до справедливого уровня – в среднем на 9% от начальной цены. В отдельных случаях стоимость заявок сокращалась даже на 21%.

При этом заказчик видит полную картину – не только ставку исполнителя, но и его полное портфолио: историю рейсов, соблюдение сроков, дисциплину работы с документами и т.п. Аналитический модуль аккумулирует данные о всех проведённых торгах и, анализируя их, предоставляет руководителям объективный взгляд на цены: диапазоны ставок по направлениям, чувствительность к срокам, типам транспорта и сезонности, позволяя заранее выявлять зоны риска.

КЕЙС: СТАВКИ СОКРАЩАЮТСЯ

В логистике крупного производителя профнастила накопились типичные проблемы: растущие затраты на автоперевозки, зависимость от внешних подрядчиков и длительные процессы согласования ставок с перевозчиками. Обычные аукционы на каждую отгрузку занимали много времени, а конкуренция среди перевозчиков была недостаточно прозрачной.

Перевод торгов в электронный формат на платформе MasterTMS привёл к осязаемому эффекту в течение первых трёх месяцев: средние ставки на перевозку снизились на 10–15%, а время менеджеров, затрачиваемое на проведение аукционов, сократилось наполовину, поскольку ушла необходимость ведения переговоров и обработки десятков коммерческих предложений.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АЛГОРИТМЫ

Интеллектуальные алгоритмы, встроенные в MasterTMS, позволяют экономить на поставках не только благодаря конкурсному выбору перевозчиков. Алгоритмы анализируют логистику компании в режиме реального времени: автоматически определяют графики отгрузок, распределяют тысячи грузов по транспорту и планируют маршруты с учётом десятков параметров: расстояние, плотность трафика, время суток, особенности груза, время работы складов и пр.

Математическая модель анализирует все возможные варианты доставки и отбирает оптимальный, учитывая исходно заданные ограничения. Приоритетность условий можно гибко настроить в соответствии с целями и задачами бизнеса, позволяя логистам полностью контролировать перевозки и адаптировать решения под меняющиеся рыночные условия.

В результате можно:

- сокращать количество используемого транспорта за счёт оптимального распределения грузов по ТС;

- уменьшать общую продолжительность и расстояние маршрутов, что напрямую снижает стоимость перевозки;

- распределять нагрузку между транспортными средствами так, чтобы максимально задействовать наиболее эконо-

мичные варианты, например направляя наиболее дешёвых перевозчиков на сложные маршруты и минимизируя использование дорогого транспорта.

Кроме автоматического планирования маршрутов, в MasterTMS есть и другой функционал, позволяющий повысить эффективность грузоперевозок.

Так, например, модуль «Электронная очередь» в системе управления грузоперевозками MasterTMS помогает владельцам склада контролировать и распределять нагрузку на складские мощности, решая одну из главных задач логистов: вопрос очередности и простоя транспорта на станции разгрузки/погрузки.

Всё сопровождение перевозок ведётся в полностью электронном формате: электронные накладные, подписи, автоматические уведомления для клиентов.

Встроенное мобильное приложение для водителей обеспечивает моментальное обновление статусов и передачу заданий, позволяя отслеживать местоположение груза в реальном времени.

При этом команда MasterTMS продолжает развивать функционал системы, постоянно добавляя новые опции. Так, в 2025 году MasterTMS расширила набор функций: добавилась поддержка LTL-отгрузок, модуль управления грузовым двором, появился функционал создания составных заявок, запрет на отмену ставок перевозчиками на аукционах и многое другое.

КЕЙС: РЕАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЯ

Крупный производитель климатических систем, обладающий собственным автопарком, ставил целью более равномерное распределение нагрузки на свои машины и сокращение расходов на привлечённый транспорт. После внедрения MasterTMS собственные машины компании стали перевозить за рейс в среднем на 8% больше груза и заезжать в большее количество точек (в среднем на 1,7 на один грузовик за смену). Общая продолжительность маршрутов сократилась на 17%, а потребность в услугах сторонних экспедиторов уменьшилась в среднем на три машины в день. Итогом стало годовое сокращение расходов на доставку более 18 млн руб.

Выгоды:

- СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ до 9–21% на каждой отгрузке
- СПРАВЕДЛИВЫЕ ТАРИФЫ и выбор перевозчиков через рейтинги и конкурсные торги
- АВТОМАТИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ графиков, маршрутов и распределения грузов по транспорту
- РАСШИРЕНИЕ собственной сети надёжных перевозчиков
- ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ перевозок и гарантия SLA
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ цепями поставок на основе лучших отраслевых практик

«СЕЛ И ПОЕХАЛ»

Для многих предприятий одним из главных критериев при выборе платформы является скорость внедрения.

Создание собственной TMS с нуля, своими силами или с привлечением аутсорс-разработок – долгий (от года и больше), дорогой и сложный путь. Как правило, по нему следуют глобальные игроки с уникальными процессами и большими ресурсами.

Весомое преимущество готового решения MasterTMS – простой запуск и быстрый эффект. Облачные TMS не требуют длительной интеграции. Внедрение системы происходит в максимально сжатые сроки, занимая не более 1–2 недель, а первые результаты компания получает уже на этапе тестирования.

Интерфейс системы прост и удобен, а служба клиентской поддержки помогает адаптироваться в системе. Специалисты поддержки организуют демонстрацию сервиса, проводят подробный обзор его функционала и обучают сотрудников всех уровней – от руководства предприятия до логистов и перевозчиков. В процессе ра-

боты команда поддержки доступна круглосуточно, 24/7, чтобы оперативно решать возникающие вопросы.

Немаловажен и вопрос цены – гибкая модель подписки минимизирует начальные затраты и позволяет оплачивать только фактическое использование. Оплата только необходимых модулей пропорционально количеству логистических операций значительно дешевле, чем приобретение «монолитных» лицензий или «вечная» разработка собственной системы.

В современных реалиях для компаний, ежедневно обрабатывающих десятки, сотни, тысячи отгрузок, цифровая оптимизация процессов доставки грузов становится насущной необходимостью. И внедрение систем управления транспортом (TMS) становится технологическим ядром таких изменений, где цифровизация логистики – это не точечные решения, а устойчивая и эффективная управленческая модель.

master-tms.ru





Прокачай логистику!

MasterTMS это:



Снижение затрат до 9-21%
на каждой отгрузке



Формирование собственной сети
лояльных перевозчиков



Прозрачность процесса выбора
перевозчика и определения цены
перевозки



Оптимизация отгрузок и мониторинг
с использованием AI



Цифровизация отношений в цепи
поставок на основе лучших
отраслевых практик



+7 499 110 85 58

MasterTMS

готовое ИТ-решение
крупным предприятиям
для организации FTL
отгрузок по лучшим
ценам и точно в срок

Получить доступ
к пробной версии



master-tms.ru

На правах рекламы



АЙНЕТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



19

лет на рынке

ИИИ

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 MAX
(от техподдержки
до промопроектов)



inetstudio.ru 

Делимся полезными
рабочими инсайтами
в MAX



АКАДЕМИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

ШАГ В БУДУЩЕЕ

МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ,
ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-
КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ
КОМПАНИЯ

■ **РАЗРАБОТКА, СОПРОВОЖДЕНИЕ
И ВНЕДРЕНИЕ ИИ В БИЗНЕС**

■ **СОЗДАНИЕ ИИ АГЕНТОВ**
Высокоинтеллектуальные
человеко-машинные системы
для управления бизнесом

■ **МОЛЕКУЛА БИЗНЕСА**
Инновационная аналитическая
система управления бизнесом
на основе причинной аналитики
и синтеза решений

■ **ТЕРРАМАРКЕТ**
Цифровая платформа с системой
AI агентов в сфере light industrial
и быстровозводимых зданий

ШУМИЛОВА ВАЛЕНТИНА

- Основатель
- Президент Академии
- Профессор бизнес практики
- Разработчик ПО и ИИ

*«Не существует правильных или
неправильных решений ИИ,
есть решения, которые подходят
вашему бизнесу»*

ОБУЧЕНИЕ –
корпоративное
обучение на
собственной
инфраструктуре

- внедрение ИИ в бизнес
- диплом гос образца
- индивидуальное обучение
- создание ИИ агентов
- офлайн/онлайн
- 70% практикум

**ИИ
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ
СТРОИТЕЛЬСТВА И
ПРОИЗВОДСТВА**
легковозводимых
зданий

КОНФИГУРАТОР –
инструмент создания
и расчета зданий 3D

МАГАЗИН ЗДАНИЙ –
400+ готовых
проектов зданий
с чертежами,
3D моделями
и сметой

АНАЛИТИКА – агрегация
проектов в единую систему
бенчмарков

**ИНВЕСТИЦИОННЫЙ
МЕМОРАНДУМ -**
финмодель, AI аналитика,
риски. Автоматическое
создание разделов
проектной документации



Образовательная лицензия №+Л035-01298-77-04184457

ОБЩЕСТВО
С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ШАГ В БУДУЩЕЕ»

ОГРН:
1207 700 366 763
ИНН: 9 718 163 181
КПП: 771 801 001

Адрес: 107 564, г. Москва,
ул. Краснобогатырская,
д. 38, стр 2, эт 2,
к 17, оф 100

info@step-future.ru

8 (800) 500-75-23



IX БАЛТИЙСКИЙ КОНГРЕСС ПО ЭСТЕТИЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЕ

11-12
СЕНТЯБРЯ
СВЕТЛОГОРСК

2 0 2 6



НАУЧНЫЕ ПРОГРАММЫ

ПО ПЛАСТИЧЕСКОЙ
ХИРУРГИИ

**ЭСТЕТИЧЕСКАЯ
ХИРУРГИЯ ЛИЦА**

ПО КОСМЕТОЛОГИИ

**ПРАКТИЧЕСКИЕ
НАВЫКИ ВРАЧА
КОСМЕТОЛОГА**

Праздничный
Гала-ужин

Выставка инновационного оборудования
и материалов от партнёров

Экскурсия на
Куршскую косу

НАУЧНЫЕ
ПАРТНЕРЫ



Институт
пластической хирургии
и косметологии

ОРГАНИЗАТОР
КОНГРЕССА

**RUSSIAN
SCHOOL**

MAX RSCONGRESS



☎ **8 800 600-73-51**

✉ kimbs +7 (909) 794-05-28
🌐 www.kimbs.ru +7 (906) 238-32-56
✉ info@kimbs.ru +7 (906) 230-66-20

На правах рекламы