

БИЗНЕС



ЖУРНАЛ

АНДРЕЙ БОРЦЁВ

Руководитель
регионального отделения
«Клуба молодых промышленников»
в Тульской области

«КЛУБ МОЛОДЫХ ПРОМЫШЛЕННИКОВ — НЕ ФОРМАЛЬНОСТЬ, А РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТ»

с. 82

с. 4

НЕЗАМЕНИМЫЕ ГИГАНТЫ:

ПУГАЮЩИЕ АППЕТИТЫ
ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

с. 14

НИКАКИХ БОЛЬШЕ «BEAUTY CLINIC»:

КАКИЕ ВЫВЕСКИ
ВНЕ ЗАКОНА?

ТЕМА НОМЕРА:

ФАРМИНДУСТРИЯ

с. 22

КАКИХ ЧУДЕС ЖДУТ

ОТ ФАРМПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ,
И В КАКИЕ «МИШЕНИ»
«ПРИЦЕЛИВАЮТСЯ»
ОНИ САМИ?

РЕЙТИНГ СИЛЬНЫХ БЕЗ СИЛЬНЫХ

с. 88

ВЛАДЕЛЬЦЫ
КРУПНЕЙШИХ
КОМПАНИЙ ЦФО

ЛЕДЯНОЙ ЯНВАРЬ И ИТОГИ ГОДА

с. 100

ЭКОНОМИКА ЦФО
С АЛЕКСАНДРОМ
ПИРоговым



CESSNA CITATION LATITUDE

Мировой бестселлер в своем классе



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

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



ЗАО «ИстЮнион» – официальный представитель по продажам самолетов Cessna в России и СНГ
+7 (495) 269-02-10
reception@eastunion.ru

Eastunion.ru

Реклама. 16+

№2 (85) февраль 2026

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 17.02.2026
- дата выхода цифровой версии — 18.02.2026

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

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

Тираж номера — 15 000 экз; в т. ч.

- отпечатанный тираж — 15 000 экз.
- цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

Учредитель и издатель:
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

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

info@business-magazine.online

Генеральный директор
ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
reklama@business-magazine.online

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

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

Коммерческий руководитель: Валерия Назарова

Корректор: Ольга Макеева

Верстка: Сергей Ларшин

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /

Использование материалов возможно только

с письменного согласия издателя

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Центр»

✉ center@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Урал»

✉ ural@business-magazine.online

- Свердловская область
- Челябинская область
- Тюменская область

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Татарстан»

✉ Kazan@business-magazine.online

- Казань

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Сибирь»

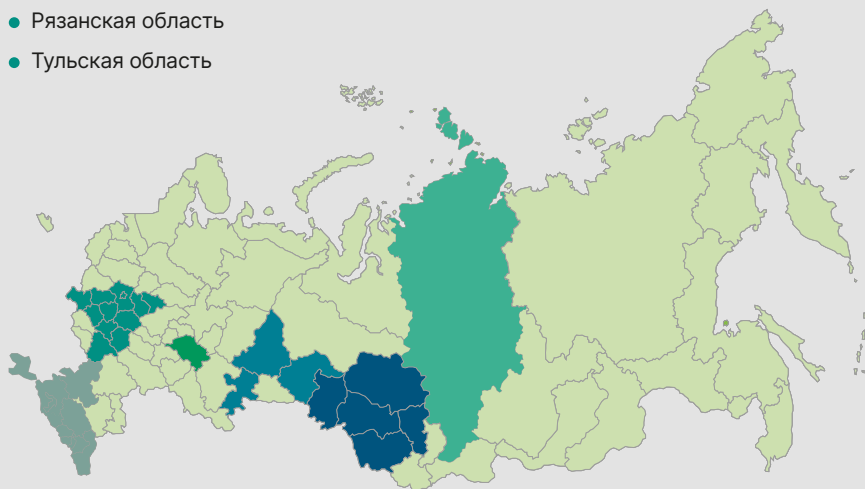
✉ siberia@business-magazine.online

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

«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. Юг»

✉ yug@business-magazine.online

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



НИШИ И РЫНКИ

ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА



НЕЗАМЕНИМЫЕ ГИГАНТЫ

4 Цифровые платформы стали одним из мощнейших стимулов для развития российской экономики в последние несколько лет, наряду с оборонкой и, пожалуй, всё — больше их сравнить особо не с чем по темпам роста. Несмотря на стаи «черных лебедей», летящих в сторону РФ, они продолжают «прорастать» в различные сегменты и сферы жизни, обостряя конкуренцию и формируя новые стандарты. По данным Минэкономразвития РФ, платформенная экономика к 2025 году стала занимать 5% ВВП России, в

ней заняты свыше одного миллиона продавцов и производителей, но вплоть до этого года в стране не было ни одного специализированного, тематического закона, регулирующего платформенную экономику. Возможно, поэтому она так бурно расцвела, но дальше так продолжаться не могло — государство наконец всерьез взялось регулировать все, что в работе платформ особенно бросалось в глаза и вызывало противоречия. Вот только сами платформы успели занять столь значимые позиции, что их сейчас волнует не столько вступление в действие нового закона, сколько траектория дальнейшего роста.

АЛЬТЕРНАТИВЫ

ВАССЕРМАН

ИЗ РУМЫНИИ ПОХОДОМ ЕДИНОЙ ЦЕЛИ МОЖНО ДОСТИЧЬ РАЗНЫМИ ПУТЯМИ, РАЗНЫХ ЦЕЛЕЙ — ОДНИМ

18 Давно известно, что бизнес — это бег с препятствиями, бесконечная дистанция, на которой нельзя останавливаться. Даже тем, кто уже выиграл «свой Уимблдон», придется найти следующую цель. На эту тему бесконечного поиска путей к созданию нового рассуждает в своей февральской колонке наш колумнист, эрудит и депутат Анатолий Вассерман, и в построении очередного фундамента под свою теорию он рассказывает о своих нетривиальных увлечениях, вдруг и вам захочется попробовать.



МЕХАНИКА БИЗНЕСА

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

НИКАКИХ БОЛЬШЕ «BEAUTY CLINIC»

14 Наступивший год с особой печалью встречал малый бизнес — столько всего на него обрушилось, навалилось, а ведь и так нелегко, о чем еще в декабре на прямой линии с президентом рассказал владелец небольшой подмосковной пекарни. Так нелегко, сказал предприниматель, что хоть закрывайся. Повезло ему хотя бы в том, что вывеску на пекарне менять не придется в связи с новым законом, потому что на ней написано все по-русски. Но многие компании с 1 марта столкнутся с необходимостью адаптировать свой фирменный стиль, все публичные рекламные материалы под новые законодательные нормы. Рассказываем, что еще можно и нужно успеть до того, как придет штраф за нарушение.



МОЛОКО БЕЗ КОРОВЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ СЧАСТЬЕ ИНОГДА НЕ НАСТУПАЕТ

22 Выбор темы номера объясняется несколькими важными обстоятельствами. Первое из них: с тех пор как Россия попала под «санкционный коток», отечественная фарминдустрия похожа на бурлящий котел: в ней постоянно происходит что-то значимое. Второе: любое движение, изменение в этом сегменте экономики имеет прямое влияние на качество и продолжительность нашей жизни. В текущих условиях крайне остро стоит вопрос о лекарственной безопасности. Правительство бьется над решением задачи второе десятилетие и, кажется, хочет получить «молоко без коровы», а что по итогу? Фарминдустрия не та отрасль, где хоть какой-то ответ лежит на поверхности, поэтому мы вникли в тему поглубже.



30 Чтобы читать про фарму было максимально увлекательно, мы зашли с еще одного боку — всем же хочется заглянуть в будущее. Мы посмотрели на него сквозь призму инноваций в фармацевтике, которая сегодня делает гораздо больше, чем ищет лекарство или метод лечения. Это наука о жизни, целая экосистема, которая работает на стыке множества дисциплин: молекулярной и клеточной биологии, синтетической химии, медицинской информатики, биоинженерии и множества других высокотехнологичных сфер. МРНК-вакцины, генная терапия, клеточные продукты, таргетная доставка — что приоритетно, на чем сконцентрировать ресурсы, какие технологии и лекарства наиболее актуальны для российской системы здравоохранения? Разговоры о будущем всегда увлекательны, хоть зачастую и нелегки.

«ВАШ СЧЕТ ЗАБЛОКИРОВАН»!

64 Россию буквально накрыла эпидемия блокировок счетов юридических лиц и личных карт граждан из-за якобы подозрительной операции. Год начался с оглушительной статистики: якобы от двух до трех миллионов россиян могли столкнуться с блокировкой операции или карты целиком только в январе — такую новость распространили несколько авторитетных СМИ со ссылкой на некие аналитические данные. Некоторые «перегибы» в борьбе с мошенническими операциями еще в конце минувшего года вынужденно признала глава Центробанка РФ, а толку что? В России продолжают ужесточать надзор за банковскими операциями юридических и

физических лиц. В этом номере разбираемся в нюансах не только главного «антиотмывочного» закона, но и анализируем другие документы, согласно которым счета и карты могут быть заблокированы.

СИЛА ПРИТЯЖЕНИЯ: ПРИВЯЗАННОСТИ, КОТОРЫЕ НАС ОПРЕДЕЛЯЮТ

78 Про построение команды и устойчивых связей в ней — специальный кейс от коуча и психолога, который анализирует привязанности, нас определяющие. Ее наблюдения помогут разобраться с тем, в чем сила притяжения, что важно знать и понимать о себе и о людях, чтобы собирать команды единомышленников и не останавливаться на полпути.

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

КАДРОВЫЕ МАНЕВРЫ ДЕНИСА ПАСЛЕРА

72 Свердловская область начала год с обновленным правительством. Кадровая работа, которую вел губернатор Денис Паслер, слегка затянулась, и вот теперь его властная «вертикаль» сформирована. Результат — не только обновление чиновничьего штата, но и модернизированная структура исполнительной власти. В спецпроекте «Урал» выстраиваем хронологию кропотливого и неспешного подбора команды Паслера, вспоминаем тех, кто ушел первыми, кого попросили остаться, и пытаемся понять, на кого и почему сделал ставку свердловский губернатор.



НЕЗАМЕНИМЫЕ ГИГАНТЫ: ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ПРЕТЕНДУЮТ НА ГЛОБАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

По данным Минэкономразвития, платформенная экономика к 2025 году сформировала 5% ВВП России, в этом сегменте заняты свыше одного миллиона продавцов и производителей, 80% из них — малый и средний бизнес. Сегмент цифровых платформ вырос, их влияние на людей и экономику стало настолько существенно, что настало время вводить полноценное регулирование. С 1 октября вступит в силу закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики». Президент подписал его летом минувшего года, таким образом, цифровым платформам дали достаточно времени, чтобы перестроить свою работу в соответствии с его нормами, большая часть его положений не стала сюрпризом для участников рынка.

Итак, в России теперь на законодательном уровне закреплены базовые понятия. «Платформенная экономика» — это совокупность организационных и имущественных отношений, возникающих при взаимодействии через цифровые платформы. «Посреднические цифровые платформы» есть инструмент, связывающий операторов, партнеров и пользователей для заключения сделок.

Реестр подотчетных

Среди знаковых норм, которые во многом будут определять развитие сегмента, — реестр цифровых платформ: кто в него войдет, тот прежде других и окажется в поле госконтроля. Перечень пока формируют, но обнародованы предварительные критерии для включения в него, разработанные правительством. Главный из них — число пользователей в сутки более ста тысяч, а еще не менее десяти

тысяч партнеров, с которыми платформа работает по договору, и годовая выручка — от 50 млрд рублей. Иностранные цифровые платформы также должны быть внесены в реестр, но для них критерий включения один — число пользователей. Занесение в общий перечень подконтрольных государству платформ для иностранных игроков будет означать автоматическое «приземление», то есть открытие российского представительства. И еще один важный нюанс: платформы, не вошедшие в реестр, не смогут работать с самозанятыми. По информации ряда источников, сам реестр появится не ранее ноября. Часть платформ войдут в него автоматически на основе данных из различных госсистем. Платформы также сами смогут подать заявку на включение, если они соответствуют показателю по числу посетителей в сутки.

Базовые элементы

К октябрю цифровые платформы должны будут оформить гражданско-правовые договоры в электронной форме со всеми, с кем они взаимодействуют на взаимовыгодных условиях. Документ должен быть подгружен в личный кабинет партнера, перед выставлением оферты маркетплейс обязан проверить благонадежность контрагента через все госреестры: ЕГРЮЛ, ЕГРИП, ЕСИА. Кроме того, законом установлены основные требования к договорам, заключаемым цифровыми платформами, что должно снять основные претензии партнеров к ним. Помимо базовых пунктов вроде мер ответственности, в документе должны быть прописаны основания и порядок применения санкций, размер комиссии платформы, сроки и порядок выплат, правила изменения цен. Кроме того, платформа не сможет без согласия продавца назначать скидки за его счет на товар. Таким образом, должно быть устранено одно из самых острых противоречий между маркетплейсами и продавцами. Участие продавцов в акциях должно быть с ними согласовано, уведомления о возможных скидках направлены заранее на согласование. Также маркетплейсы будут

обязаны раскрывать принципы работы своих алгоритмов и уведомлять партнеров о показателях, влияющих на позиции в поиске, чтобы принципы формирования рейтинга и выдачи, основания изменения позиции были понятны, и продавцы могли принимать соответствующие решения. Также закон описывает порядок направления юридически значимых уведомлений, правила приема, хранения, доставки и возврата товаров, порядок обжалования действий и решений оператора.

У цифровых платформ появится крайне важное для всех, кто с ними взаимодействует, обязательство по передаче информации в налоговую службу о доходах, полученных партнерами с помощью цифровой платформы. Требование распространяется на юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, самозанятых и исполнителей по гражданско-правовым договорам, то есть на всех.

Лучше «недо», чем «пере»?

Закон, вступающий в силу в 2026-ом, — первая попытка отрегулировать платформенную экономику в РФ, которая расцвела на фоне локдаунов в период пандемии и вот уже

13–15

**МИЛЛИОНОВ
РОССИЯН**

хоть раз работали на платформах, из них 3,7 млн постоянно заняты в платформенной экономике.

Местные власти в участии крупнейшей российской платформы заинтересованы, поскольку ее усилиями надеются решить важнейшую задачу — повышение качества жизни в отдаленных территориях, а иногда речь и вовсе о продовольственной безопасности. Перейти от обсуждений к конкретным действиям мешает вопрос «последней мили».

несколько лет выступает мощнейшим драйвером для развития многих стран, включая Россию, являющуюся одним из общепризнанных лидеров построения цифровой экономики. Однако, как отмечали авторы исследования «Вклад цифровых платформ в развитие российской экономики: моделирование эффектов регулирования» (группа авторов из ВШЭ: Кузьминов Я. И., Кручинская Е. В., Кошель А. С., Акиндинова Н. В. — прим. ред.), «несмотря на положительные эффекты, цифровые платформы могут злоупотреблять своим рыночным положением. Сегодня развитие данного феномена сильно опережает его правовое регулирование. Главная проблема последнего — в отсутствии валидных оценок объемов платформенной экономики и вклада сценариев регулирования в экономику. В результате регуляторная мера может обойтись дороже, чем если бы ее не было». Авторы



Основное ноу-хау платформ в том, что они предоставляют онлайн-доступ к спросу, и российские маркетплейсы уже начали движение на международный рынок. С их помощью отечественные, даже самые малые производители и те же самозанятые могут миновать сложные этапы выхода на чужой рынок

исследования на основе публичных данных о размерах вклада цифровых платформ в ВВП страны (даны в самом начале материала со ссылкой на Минэкономразвития), пытаются спрогнозировать, как введение регуляторных мер может сказаться на них в ближайшей перспективе.

«Результаты моделирования показали, что даже применение одной жесткой меры (контроль качества и скидок, установление статуса трудовых отношений вместо самозанятости) приводит к потере примерно 3,8–4,7 п. п. ВВП до 2028 г. без эффекта замещения. При сбалансированном регулировании наблюдаются наиболее быстрая сходимости и импульс роста 3,85 п. п. без эффекта замещения уже в 2025 г.», — резюмируют исследователи Высшей школы экономики.

«Будущее предсказать невозможно, но его можно создать. То, что мы делаем, — это попытка как раз создать будущее платформенной экономики, — говорит председатель Наблюдательного совета Ассоциации цифровых платформ Андрей Шаронов. — Похоже, что вся экономика все больше движется в эту сторону. По данным Ассоциации, в 2024 году оборот цифровых платформ составил 12 трлн рублей, и это одна пятая от всего торгового оборота в стране. За тот же год на цифровых платформах было совершено десять миллиардов сделок. Также Андрей Шаронов со ссылкой на еще одно исследование Высшей школы экономики приводит не менее красноречивые цифры: хоть раз на одной из платформ работали до 15 млн россиян, из них 3,7 млн постоянно заняты в платформенной экономике. И вся эта машина, конечно, нуждалась в регулировании.

Прозрачность и пространство для диалога

«Это обоюдоострая вещь: без нее плохо, а когда ее слишком много, становится хуже, — добавляет Андрей Шаронов. — Задача любого регулятора — найти золотую середину. Платформы в РФ появились более двадцати лет назад, до настоящего времени они функ-

ционировали и доросли до гигантских размеров без специального регулирования, в рамках существующего законодательства. При этом мы помним, были кризисы, конфликты с ПВЗ, контрафактом и т. д. В значительной степени они были урегулированы платформами и их пользователями без посредничества власти».

Шаронов считает, что в России давно и успешно научились регулировать не все, что «шевелится», а только значимые риски. Это так называемое адаптивное регулирование, когда регулятор и законодатели наблюдают за тем, как все складывается, а потом фиксируют это нормой закона. Именно такой подход сейчас примеряют к платформенной экономике. И на текущем этапе важным моментом взаимодействия регулятора и платформ должны оставаться прозрачность и диалог, что позволит и дальше договариваться.

В Ассоциации цифровых платформ особо подчеркивают, что Россия сейчас находится на особом положении — у нее есть крупные игроки платформенной экономики, которые ее развивают, и это в плюс всем: и государству, и его гражданам. В мире таких стран, где весьма сильны национальные платформы, не так уж много. Однако тенденции 2025 года, когда крупные игроки электронной коммерции то и дело оказывались на острие негативной информационной повестки, могут привести к излишней зарегулированности в угоду интересам других значимых экономических структур. В Ассоциации призывают «не передавить», постараться избежать крайностей в регулировании. «Если оно будет слишком сильным, мы увидим, как оно душит быстрорастущий сегмент экономики, пытаюсь уложить его в прокрустово ложе известных нам схем, что убьет платформы», — уверен Андрей Шаронов.

Прозрачность как неизбежность

Схожей позиции — «не сгуби» — придерживается и глава Федеральной налоговой службы РФ Даниил Егоров. Так, на полях экономического форума в Санкт-Петербурге он сказал: «Нам повезло: у нас есть платформы,

ЖИЛИ — НЕ ТУЖИЛИ



**АНДРЕЙ
ШАРОНОВ**

Председатель
Наблюдательного
совета Ассоциации
цифровых платформ



**Это
обоюдоострая
вещь: без
нее плохо,**

**а когда ее слишком
много, становится
хуже. Задача любого
регулятора — найти
золотую середину.
Платформы в
РФ появились**

более 20 лет назад, до настоящего времени они функционировали и доросли до гигантских размеров без специального регулирования, в рамках существующего законодательства. При этом мы помним, были кризисы, конфликты с ПВЗ, контрафактом и т. д. В значительной степени они были урегулированы платформами и их пользователями без посредничества власти. Если оно (регулирование — прим. ред.) будет слишком сильным, мы увидим, как оно душит быстрорастущий сегмент экономики, пытаюсь уложить его в прокрустово ложе известных нам схем, что убьет платформы».

которые во многом определяют рынок будущего». Действовать, исходя из этого посыла, должны все госструктуры, ведь основное ноу-хау платформ в том, что они предоставляют онлайн-доступ к спросу, и российские маркетплейсы уже начали движение на международный рынок. С их помощью отечественные, даже самые малые производители и те же самозанятые, могут миновать слож-

ные этапы выхода на чужой рынок, за них это сделают гиганты цифровой экономики. Таким образом, получается, что они инвестируют в увеличение российского несырьевого экспорта, в чем государство явно заинтересовано, а значит, должно поддерживать платформы, помогая им развиваться, придерживаясь в регулировании риск-ориентированного подхода. Руководитель ФНС Егоров — его активный сторонник, к тому же уровень цифровизации налоговой службы и других государственных сервисов позволяет реализовывать метод на практике, в том числе в отношении цифровых экосистем, чья деятельность априори оцифрована. Основная зона риска — непрозрачность некоторых продавцов, которые работают через платформы. Не все из них «чистые», считает Даниил Егоров, однако «обеление» — это лишь вопрос времени, подобные проблемы роста вполне закономерны, офлайн-ритейл, в особенности сетевой, их тоже проходил. Чем устойчивее и «взрослее» бизнес, а платформенная экономика находится в стадии актив-

12

ТРЛН РУБЛЕЙ

составил в 2024 году оборот цифровых платформ, это одна пятая от всего торгового оборота в стране. За тот же год на цифровых платформах было совершено десять миллиардов сделок (данные Ассоциации цифровых платформ).

ного роста и развития, тем больше ключевые игроки будут стремиться к прозрачности.

На взаимном интересе

Платформы дают экономике возможности, что абсолютно очевидно, но стоит государству «включить» режим вынужденно налогового контроля, особенно в от-

ношении малого предприятия, в 99% это приведет к его банкротству — мало кто из микропредприятий может выстоять в борьбе с ФНС, да еще вернет в казну доначисленное. «Нам не интересно рушить бизнесы, — говорит глава ФНС России Даниил Егоров. — Учитывая, что у платформ есть доступ к сейлерам, мы пытаемся, и, как мне кажется, очень аккуратно, найти способы, как достучаться до продавцов платформ: ребята, потратитесь, чтобы нам не включаться. Это, собственно, гораздо более аккуратный и тактичный способ переводить компании в понятную нам легальную среду. И такой подход выгоден всем, я думаю, маркетинг-плейсы в этом нам могут отлично помочь, потому что интерес взаимный».

Судя по заявлениям руководства, в ФНС намерены активно «дружить» с цифровыми платформами и даже подумывают о взаимной интеграции сервисов, но модель такого взаимодействия пока не созрела. В налоговой, судя по комментариям главы службы, размышляют над тем, какие интеграции были бы полезны налогоплательщику, который пока не очень активно взаимодействует с ФНС, хотя у каждого совершеннолетнего гражданина РФ есть ИНН и личный кабинет, вот только поводов «ходить» в него не так уж много — раз в год заплатил налоги, вот и вся коммуникация. Можно ли передоверить эту функцию цифровым платформам — вопрос открытый. Суть коммуникации между ФНС и гражданином в том, чтобы его корректно

Цитата из исследования «Вклад цифровых платформ в развитие российской экономики: моделирование эффектов регулирования», авторы: Кузьминов Я. И., Кручинская Е. В., Кошель А. С., Акиндинова Н. В., Высшая школа экономики:



Результаты моделирования показали, что даже применение одной жесткой меры (контроль качества и скидок, установление статуса трудовых отношений вместо самозанятости) приводит к потере примерно 3,8–4,7 п. п. ВВП

до 2028 г. без эффекта замещения. При сбалансированном регулировании наблюдаются наиболее быстрая сходимость и импульс роста 3,85 п. п. без эффекта замещения уже в 2025 г.».

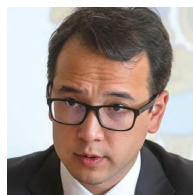


информировать и получать обратную связь, а у платформ своих задач много. Так что реальных рабочих решений по более глубокой интеграции цифровых сервисов ФНС в экосистемы пока нет, даже несмотря на то, что цифровые платформы уже давно больше чем маркетплейсы. Каждая из них мечтает стать экосистемой, самые крупные уже сделали это и продолжают заходить в новые для себя сегменты.

Дальше — больше

О том, что платформы начинают решать более глобальные, масштабные задачи, чем продажа товаров и даже предоставление некоторых услуг, не раз говорила основатель Wildberries, глава RWB (Объединенная компания Wildberries & Russ) Татьяна Ким. Уникальность цифровых платформ — в снижении костов и доставке наиболее эффективным способом ценности до конечного потребителя, и в этом контексте построение экосистемы — следующий эволюционный этап развития. 2025 год показал, насколько интенсивным и разновекторным может быть развитие подобных экосистем, и в этом контексте у RWB, пожалуй, самые амбициозные планы. Платформа разрабатывает мобильное приложение «WB Книги» — так будет называться новый сервис электронных книг от Wildberries. Об этом пресс-служба компании рассказала в своем Telegram-канале во второй половине 2025 года. Анонс делала на полях

БЕЗ СТРЕМЛЕНИЯ К ПОГЛОЩЕНИЮ



**ДМИТРИЙ
КИМ**

Генеральный директор
ООО «Озон Холдинг»



**В партнерстве —
наша сила.
Мы — цифровая
платформа,
и не стремимся
стать экосистемой,
не стремимся
поглотить все. Мы,
скорее, развиваемся
через партнерства.**

**Интегрировали наш сервис путешествий
в российский мессенджер. Я
рассчитываю, что уже в 2026 году я
смогу заселиться в гостиницу по
QR-коду из мессенджера».**

ПМЭФ сама Татьяна Ким с отсылкой к тому, что половина всех продаж книг в стране приходится на WB. Планировалось, что приложение обнародуют до конца 2025 года, но запуск пока не состоялся. Глава WB также заявляла, что, чувствуя свою ответственность за то, что читают люди, сервис планирует развивать собственную премию для молодых авторов. Логичным продолжением инициативы может стать заход в издательский бизнес: сначала выпуск и раскрутка новых авторов онлайн, но переход в бумагу тоже нельзя исключать.

В партнерстве с государством

Это что касается розничного сегмента. Есть у WB стратегические цели в направлении бизнес-коммуникаций и даже больше, например, сервис «Платформа роста» — это продукт поддержки и развития для предпринимателей, которую они получают на всех этапах взаимодействия с платформой. На нее

могут рассчитывать как те, кто уже работает на платформе Wildberries или только планирует. Важно быть готовым масштабировать свой бизнес, иметь локализованное в РФ собственное или контрактное производство (локализация более 50%), работать под собственной торговой маркой, входить в реестре субъектов МСП, иметь зарегистрированный товарный знак и заниматься товарами со сроком годности от трех месяцев. «Платформу роста» Татьяна Ким позиционирует как проект поддержки и развития предпринимателей в масштабах всей страны, на это же направлен еще один b2b-проект, который презентовали в июне 2025 года на ПМЭФ. «Мы пошли дальше: сначала мы создали платформу для реализации товаров, а сейчас мы предлагаем площадки для их производства», — комментировала запуск проекта «Среда» глава RWB Татьяна Ким. — Внутри подобных платформ важную роль играет нетворкинг между бизнесами. Запустив «Платформу роста», в RWB увидели потребность компаний не только выстраивать новые бизнес-коммуникации между регионами, но и развиваться территориально, и эти задачи напрямую взаимосвязаны. Далее платформа намерена плотно заняться проектами в сфере образования,

Судя по последним событиям, происходящим вокруг российских соцсетей, они устойчивы и прирастают новыми сервисами с ключевым акцентом на персонализацию. Залог их успешного развития в том, чтобы научиться максимально точно учитывать нишевые потребности и попадать в фокус личных интересов пользователя. Социальные сети в РФ запускают видеоплатформы, мессенджеры и готовы встраивать в свои платформы как можно больше новых сервисов

чтобы готовить кадры для себя, но не только. «Если говорить о горизонтальном развитии, я считаю, что любая цифровая платформа должна становиться стратегическим партнером государства, своего и тех, куда она приходит, чтобы работать. Мы подписали соглашения с Узбекистаном, Кыргызстаном — будем помогать их предпринимателям развиваться вместе с нами», — заявляла о ближайших планах Татьяна Ким.

Персонализация и интеграции

Амбиции крупных цифровых платформ впечатляют и даже пугают темпами роста и захватническими устремлениями, но претендуют ли они заменить собой такую важную компоненту современного человека, как соцсети, или те смогут выстроить самостоятельный путь в будущее? В конце концов, платформенная экономика — это не только маркетплейсы, есть в ней и другие форматы, без которых обыватель уже не может представить свой день. Судя по последним событиям, происходящим вокруг российских соцсетей, они устойчивы и прирастают новыми сервисами с ключевым акцентом на персонализацию. Залог их успешного развития в том, чтобы научиться максимально точно учитывать нишевые потребности и попадать в фокус личных интересов пользователя. Социальные сети в РФ запускают видеоплатформы, мессенджеры и готовы встраивать в свои платформы как можно больше новых сервисов. «По сути, сейчас стоит один ключевой вопрос: какую платформу кто строит: открытую или закрытую. Мы открыты и партнёримся для достижения лучшего результата», — заявляет генеральный директор VK Владимир Кириенко. Соцсеть уже запустила сервис так называемой социальной коммерции, взяв за основу опыт Китая и интегрировав в видео формат покупок. Суть проекта — интеграция, при которой продавцы одного из маркетплейсов могут размещать свои товары в «ВКонтакте», а пользователи — оформлять заказы, не переходя на маркетплейс. За первые два месяца с помощью «шопсов» (публи-

каций с товарными карточками, кликнув по которым можно совершить покупку) авторы контента заработали более 500 млн рублей, рекламный контент набрал более 2,2 млрд просмотров, сообщила пресс-служба ВК.

Подобные коллаборации позволяют не только зарабатывать, но и экономить ресурсы, например, на разработку собственной системы на основе ИИ придется потратить сотни миллиардов. ВК воспользовались решениями другой крупной экосистемы и благодаря этому смогли быстро запустить мессенджер МАХ. Партнерства с высокотехнологичными сервисами позволяют бесшовно интегрировать новые возможности на платформу, например, с помощью Национальной системы платежных карт (НСПК) ВКонтакте смог запустить оплату прямо внутри чатов. Пользователь ждет именно такой абсолютной универсальности и бесшовности, и платформы следуют за его желаниями, что позволяет им сохранять лояльную аудиторию и привлекать новую.

Региональная составляющая

По тому же пути партнерских интеграций идет еще один крупный игрок платформенной экономики. «В партнерстве наша сила, — говорит генеральный директор ООО «Озон Холдинг» Дмитрий Ким. — Мы — цифровая платформа, и не стремимся стать экосистемой, не стремимся поглотить все. Мы, скорее, развиваемся через партнерства. Интегрировали наш сервис путешествий в российский мессенджер. Я рассчитываю, что уже в 2026 году я смогу заселиться в гостиницу по QR-коду из мессенджера». Еще один вектор развития одного из заметных игроков платформенной экономики — более глубокое проникновение в регионы. Например, на ПМЭФ топ-менеджер «Озон» заявлял, что компания внимательно присматривается к населенным пунктам, куда даже автолавки с продуктами не выезжают. На такой случай у маркетплейса есть программа «Домашний ПВЗ», которые работают в частном доме или гараже, на своем участке. По словам Дмитрия Кима, всего в стране 25 тысяч ПВЗ расположены в таких домашних

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ



**ТАТЬЯНА
КИМ**

Основатель,
Wildberries, глава
RWB (Объединенная
компания Wildberries
& Russ)



**Если говорить о
горизонтальном
развитии,
я считаю,**

**что любая цифровая
платформа должна
становиться
стратегическим
партнером государства,
своего и тех, куда
она приходит,
чтобы работать. Мы**

**подписали соглашения с Узбекистаном,
Кыргызстаном — будем помогать их
предпринимателям развиваться вместе с
нами».**

локациях, в первую очередь такой формат актуален для малых городов с населением менее 30 тысяч, и теперь «Озон» ведет переговоры с рядом регионов об открытии таких «домашних» ПВЗ там, куда никто не доставляет. Местные власти в участии крупнейшей российской платформы заинтересованы, поскольку ее усилиями надеются решить важнейшую задачу — повышение качества жизни в отдаленных территориях, а иногда речь и вовсе о продовольственной безопасности. Перейти от обсуждений к конкретным действиям мешает вопрос «последней мили». Сам «Озон» не готов инвестировать в создание инфраструктуры для нее, но, как заявляют в руководстве площадки, здесь ждут предложений от предпринимателей, готовых организовать дронопорты и их обслуживание на местах. Контакт с регионами «Озон» развивает и по другим направлениям, например, с помощью витрин локальных производителей конкретного субъекта РФ.

Их уже четыре десятка, в обратную сторону маркетплейс дает властям статистику по всем предприятиям конкретного региона, которые торгуют на площадке: какой у них оборот, какие из их товаров пользуется спросом. Как говорит генеральный директор ООО «Озон Холдинг» Дмитрий Ким, опираясь на эти данные, местные власти могут настраивать меры поддержки под конкретные типы товаров или производства.

Нейроагенты в деле

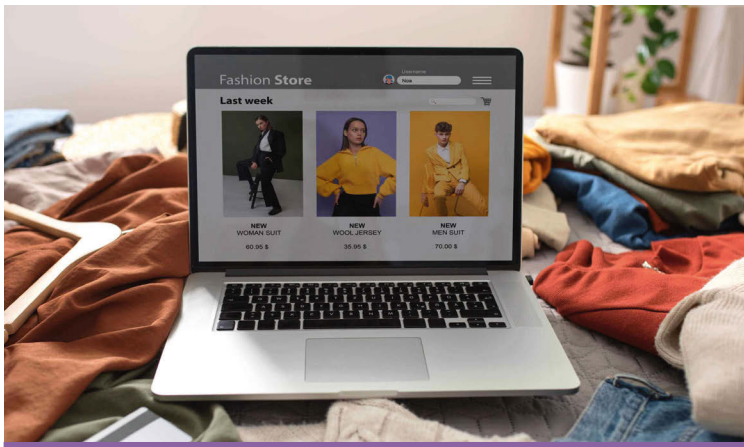
Платформы — кладовая полезной информации о пользователях и партнерах, которые можно успешно монетизировать в своих и партнерских интересах. Один из успешных примеров, который лидеры цифровой экономики, объединившись, предложили пользователям, — верификация через банковский ID. По данным «Авито», этот инструмент для входа используют две трети пользователей платформы. Не менее популярны рекомендации. У каждого, кто зарегистрирован, есть

«свой Авито», то есть он видит то, что соответствует его интересам и ожиданиям. Цель — попасть и соответствовать. Как говорит управляющий партнер по поддержке бизнеса «Авито» Сергей Пивень, более половины из тех, кто просматривает ленту рекомендаций, делает клик, и это заслуга генеративного ИИ, который встроен в пользовательский путь. С его помощью платформа не только анализирует интересы посетителей, но и предоставляет им полезные сервисы — улучшение изображений или их генерация, помощь в создании описаний к товарам.

Задача следующего уровня, актуальная для всех платформ, — внедрение ИИ-агентов, их взаимодействие с платформой и пользователем. «Мы стоим на пороге достаточно существенного использования ИИ в нашей работе. ИИ-агенты в практической плоскости будут существенно менять клиентские пути и бизнес-модели. Я считаю, что нас ждут интересные времена и технологический прогресс по многим векторам», — говорит генеральный директор Группы компаний Экосистема МТС Ровшан Алиев.

Соцнагрузка

В случае с платформами, где совершаются большие покупки, например, недвижимости, когда речь идет о юридически сложных сделках на большие суммы, важно сформировать доверие ко всем сервисам, интегрированным внутри платформы, включая ценовую аналитику. Подобные услуги выходят за рамки простой покупки товара, хотя предоставляют их моноплощадки, но качественный сервис подбора и проверки жилья выполняет социальную миссию, считает генеральный директор ЦИАН Дмитрий Григорьев: «Мы обеспечиваем доступность жилья, справедливые цены и безопасность сделок с недвижимостью», — подчеркивает он. По статистике ЦИАН, 20% недвижимости в России продается через цифровые платформы, через них проходят огромные суммы. Кстати, в WB рассказали, что именно приобретение квартиры стало самой дорогой покупкой на их платформе в



Закон описывает порядок направления юридически значимых уведомлений, правила приема, хранения, доставки и возврата товаров, порядок обжалования действий и решений оператора. У цифровых платформ появится крайне важное для всех, кто с ними взаимодействует, обязательство по передаче информации в налоговую службу о доходах, полученных партнерами с помощью цифровой платформы. Требование распространяется на юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, самозанятых и исполнителей по гражданско-правовым договорам, то есть на всех.

2025, а это означает, что уровень клиентского доверия к крупнейшим платформам максимально высок даже в случае, когда речь идет о жизненно важных сделках, вроде приобретения недвижимости.

Крупнейшие цифровые платформы действительно выполняют социальные функции, каждая из них развивает сервисную экономику, повышая доступность товаров и услуг по всей стране, а не только в крупных городах, не говоря уже о том, что они обеспечивают работой миллионы жителей страны.

Влияние на среду

Благодаря тем же агрегаторам такси развивается транспортная доступность и разные формы занятости: полная или частичная. Реформа рынка такси внесла свои коррективы в этот сегмент, а закон о такси стал предвестником введения регулирования всей платформенной экономики, и теперь можно анализировать, насколько все изменилось благодаря его появлению. Платформы по-прежнему востребованы, потому что удобны водителям: предоставляют легкий «вход» и такой же «выход», время работы можно настраивать исходя из собственных потребностей. И эти безусловные преимущества цифровых агрегаторов у них не отнять. По словам директора по корпоративным отношениям и связям с органами государственной власти «Яндекс Такси» Антона Петракова, из одного миллиона таксистов в стране половина — подработчики. И эта возможность, обеспеченная онлайн-платформами, создает мощный социальный эффект, давая людям возможность подрабатывать. В «Яндекс Такси» считают, что этот опыт можно распространять и на другие секторы. Вся эта армия водителей платит налоги, порядка трех миллиардов рублей ежемесячно поступает с рынка такси в бюджет. Развитие сервисов такси стимулирует и другие сегменты к созданию новых продуктов, один из наглядных примеров — «короткие» полисы ОСАГО. Таксисты создали дополнительный спрос для страховщиков, объем продаж продукта растет. «Нам надо и

В России давно и успешно научились регулировать не все, что «шевелится», а только значимые риски. Это так называемое адаптивное регулирование, когда регулятор и законодатели наблюдают за тем, как все складывается, а потом фиксируют это нормой закона. Именно такой подход сейчас примеряют к платформенной экономике. И на текущем этапе важным моментом взаимодействия регулятора и платформ должны оставаться прозрачность и диалог, что позволит и дальше договариваться

дальше интегрироваться с городской средой, мы делаем это и в приложении. Мы хотим больше и лучше влиять на городскую среду, в том числе с помощью Яндекс Go», — замечает Антон Петраков.

В платформенной экономике масса разнообразных примеров, как участники сегмента трансформируют рынки, меняют модели потребления, конкуренции и регулирования. Эксперты предполагают, что к 2030 году российский рынок пройдет этапы консолидации, глобальной конкуренции и технологической эволюции. Цифровые платформы становятся одновременно драйверами экономического роста и инструментами благополучия общества, меняют повседневную жизнь человека и делают это настолько стремительно, что и сами не берутся предсказать, что будет с ними на горизонте ближайшей пятилетки. Пока они продолжают уверенно расти и вглубь, и вширь, становясь все более незаменимыми. На этом фоне есть риск, что государство активизирует свои попытки взять их работу под контроль. Наступивший год будет в этом смысле максимально показательным.

ФБЖ

НИКАКИХ БОЛЬШЕ «BEAUTY CLINIC»:

КАКИМ БРЕНДАМ ПРИДЕТСЯ «ЗАГОВОРИТЬ» ПО-РУССКИ

С 1 марта 2026 в России начнет действовать закон «О защите русского языка от чрезмерного использования заимствований в публичном пространстве». Многие бренды столкнутся с необходимостью адаптировать свой фирменный стиль, все публичные рекламные материалы под новые законодательные нормы. Разбираемся вместе с экспертом номера, что изменит этот, казалось бы, такой далекий от бизнеса закон, и как компаниям успешно адаптироваться к нему, сохранив при этом узнаваемость бренда.

Принятый в июне 2025 закон вводит ряд изменений сразу в несколько других федеральных законов. Среди них — «О рекламе», «О государственном языке РФ», «О защите прав потребителей», а также в Градостроительный кодекс. Согласно новым правилам, все вывески, рекламные буклеты, указатели, меню и другая публичная информация должна быть обязательно представлена на русском языке. Исключениями являются лишь официально зарегистрированные в Роспатенте товарные знаки.

Закон касается всех компаний, взаимодействующих непосредственно с клиентами, будь то кафе, рестораны, магазины, салоны красоты, медицинские учреждения, застройщики, сервисные компании и даже мобильные приложения. Важно отметить, что изменения касаются не только новых брендов, которые будут зарегистрированы после вступления закона в силу, но и существовавших до его принятия. На практике это

означает, что всем юридическим лицам, а также ИП, чей бизнес нацелен на конечного потребителя, необходимо учесть новые правила работы.

Как можно, а как нельзя

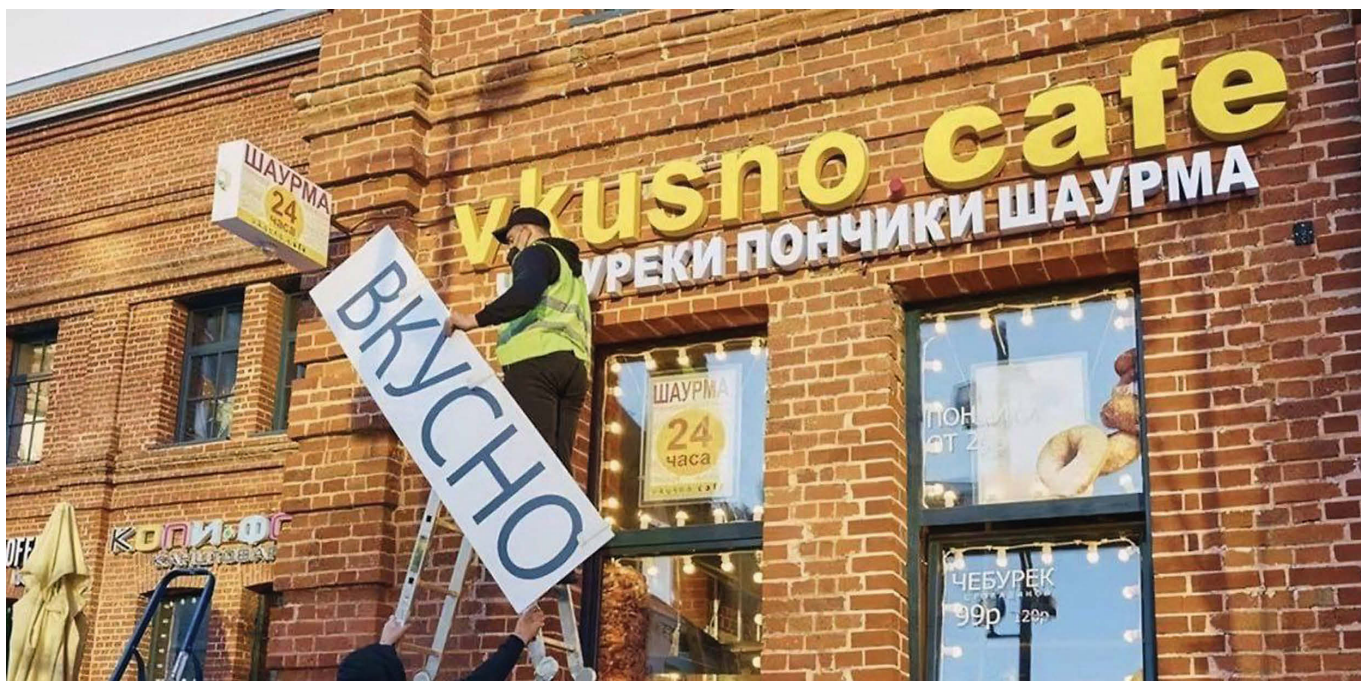
Новый закон не запрещает использование иностранных слов полностью, однако значительно ужесточает условия их применения. Теперь иностранные слова могут присутствовать в названии бренда или в любых других материалах только в качестве дублирующего варианта. Такой элемент обязан полностью соответствовать русскому аналогу по содержанию и внешнему виду: шрифт, цветовая гамма, размер символов. Если бренд называется «Клиника красоты», то английская версия названия «Beauty clinic» обязательно должна быть продублирована на русском языке, причем выделение английских букв крупным шрифтом, другим цветом и прочее, например, BEAUTY CLINIC, недопустимо. Русскоязычный вариант всегда должен располагаться первым.

Помимо использования слов на иностранном языке закон устанавливает правила



**ЮЛИЯ
КАЛИНИЧЕНКО**

Директор компании
«Иннотэк»



для использования заимствованных терминов, которые не закреплены нормами русского языка. Обойти запрет, написав иностранное слово кириллицей, не получится. Популярные иностранные слова, например, «френдли» или «вайб», больше не смогут использоваться без пояснения значения. А вот давно вошедшие в русский язык заимствования вроде «фитнес», «фешн», «бизнес-ланч», признанные официальными словарями, можно использовать без дополнительных примечаний. Узнать, какие слова относятся к категории разрешенных к использованию без дополнительного пояснения, можно из нормативных словарей, справочников и грамматик современного русского литературного языка, утвержденных Минпросвещения РФ.

Исключения из правил

Все вышеперечисленные нюансы не затрагивают товары и услуги, чьи марки зарегистрированы в патентном ведомстве (например, Zarina, Wildberries, Fix Price и т. п.) могут и дальше использоваться без перевода. Исключениями также является названия продукции и сервисов, зарегистрированных на государственных языках народов России: татарском, башкирском, аварском и других, закрепленных законом, —

Закон касается всех компаний, взаимодействующих непосредственно с клиентами, будь то кафе, рестораны, магазины, салоны красоты, медицинские учреждения, застройщики, сервисные компании и даже мобильные приложения. Важно отметить, что изменения касаются не только новых брендов, которые будут зарегистрированы после вступления закона в силу, но и существовавших до его принятия

в этом случае русская версия перевода тоже необязательна.

Таким образом, с начала весны текущего года компании не смогут использовать название бренда на иностранном языке как основное. Нельзя будет применять нерегламентированные заимствования без соответствующих пояснений и перевода, выделять иностранные элементы в любом виде (цвет, размер, начертание) на вывеске и в других материалах. Законным будет считаться использование иностранного названия, если оно зарегистрировано в Роспатенте

как товарный знак; иностранного названия, если первой будет написана версия на кириллице, но только при одинаковом визуальном воспроизведении. Внесенные в официальные словари заимствования останутся в законном праве, незарегистрированные могут использоваться только с обязательным пояснением значения.

Ответственность и варианты

Контроль за исполнением норм закона возложен на Роспотребнадзор, ФАС и муниципальные органы власти. За несоблюдение требований для юридических лиц будут предусмотрены административные штрафы по разным статьям: по статье 14.3 КоАП РФ (нарушение законодательства о рекламе) — от 100 000 до 500 000 рублей. По статье 14.5 КоАП (оказание услуг без обязательной информации) — от 30 000 до 40 000 рублей. По статье 14.8 КоАП (другие



Популярные иностранные слова, например, «френдли» или «вайб», больше не смогут использоваться без пояснения значения. А вот давно вошедшие в русский язык заимствования вроде «фитнес», «фешн», «бизнес-ланч», признанные официальными словарями, можно использовать без дополнительных примечаний. Узнать, какие слова относятся к категории разрешенных к использованию без дополнительного пояснения, можно из нормативных словарей, справочников и грамматик современного русского литературного языка, утвержденных Минпросвещения РФ.

нарушения прав потребителей) — от 5 000 до 20 000 рублей. Также уполномоченные органы могут потребовать снять вывеску или изъять из использования печатные промоматериалы, которые нарушают нормы нового закона.

Для бизнеса, который хочет оставить только иностранную версию названия, выход один — регистрация товарного знака. А тем, кто не против соседства русской и иностранной версий, придется добавить к иностранному названию русский перевод. К сожалению, и в том, и в другом случае есть свои минусы.

Закрепить название бренда в Роспатенте обойдется в среднем от 35 000 до 180 000 рублей. Финальная стоимость будет зависеть от количества классов МКТУ (Международной классификации товаров и услуг) и стоимости работы патентного поверенного. Срок регистрации займет от десяти до восемнадцати месяцев, то есть успеть до вступления закона в силу уже не получится. Как ко временной мере придется прибегать к дублированию названия на русском в публичном пространстве.

Таким образом, компаниям, которые не успели зарегистрировать товарный знак, придется раскошелиться на обновление всей корпоративной символики: замена вывесок, обновление рекламных материалов, документов и веб-ресурсов. При этом важно учитывать и временные затраты на согласования с собственниками помещений и контролирующими органами. Владельцам франшиз придется перезаключать договоры; особенно непросто придется в случаях, когда владелец интеллектуальной собственности находится за пределами России, так что процесс может существенно затянуться.

План адаптации

С чего начать, если еще не приступали? Шаг первый — проведите тщательную ревизию всех используемых обозначений вашего бренда. Проверьте название фир-



мы во всех документах, просмотрите все вывески, рекламные носители, интерфейс приложений и содержание сайта на предмет наличия символов латинского алфавита. Далее определитесь, каким путем будет дешевле и проще пойти и, что важно, без ущерба для бренда и его узнаваемости. Соизмеряйте затраты с возможными имиджевыми потерями, ведь в узнаваемость бренда, частью которой является написание названия, были вложены ваши деньги. Своевременно оцените статус вашей торговой марки. Если срок её защиты истекает, срочно иницируйте процедуру продления права пользования. Если ваша торговая марка еще не зарегистрирована, подготовьте необходимые документы и отправьте заявление на регистрацию.

Не менее важно дать внутренние инструкции персоналу относительно корректного с точки зрения закона употребления официального русскоязычного названия бренда и рекомендуемого перевода зарубежных заимствованных понятий: например, вместо «вайбово» следует использовать в коммуникациях, связанных с брендом, русский аналог «атмосферно», вместо фразы «Наш магазин «dog-friendly» лучше сказать: «К нам можно приходить с питомцами». Распространите новые правила по всем подразделениям и филиалам, сотрудники должны в обязательном порядке ознакомиться с изменениями и новой практикой публичного использования названия и написания бренда.

Не менее важно дать внутренние инструкции персоналу относительно корректного с точки зрения закона употребления официального русскоязычного названия бренда и рекомендуемого перевода зарубежных заимствованных понятий: например, вместо «вайбово» следует использовать в коммуникациях, связанных с брендом, русский аналог «атмосферно», вместо фразы «Наш магазин «dog-friendly» лучше сказать: «К нам можно приходить с питомцами»

В случае с международными франшизами необходима своевременная коммуникация с ее держателем. Владельцы отечественных франшиз обязаны заранее проинформировать партнёров обо всех нововведениях и обеспечивать их актуальной документацией с правильным использованием официальных русских переводов.

Если не тянуть и заняться аудитом всего, что связано с иностранным названием бренда или компании, до марта можно успеть внести изменения и адаптироваться к новым правилам, чтобы не налететь на штрафы и избавиться себя от лишних проверок.

ФБЖ

ИЗ РУМЫНИИ ПОХОДОМ

ЕДИНОЙ ЦЕЛИ МОЖНО ДОСТИЧЬ РАЗНЫМИ ПУТЯМИ, РАЗНЫХ ЦЕЛЕЙ — ОДНИМ



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

За долгую жизнь испытал немало разнообразных увлечений. Но, как правило, бросал их, как только добывать предметы увлечения оказывалось слишком просто. Так, в ходе табачного кризиса перестроечных времён, когда последствия одновременного закрытия на ремонт почти всех табачных фабрик страны (что в плановом хозяйстве не могло случиться без чьего-то сознательного провокаторства) закрыли масированным импортом, прекратил пополнять многолетнюю (с тех пор, когда сам курил) коллекцию упаковок табачных изделий.

Кстати, сейчас, насколько замечаю, вследствие неизбежной на свободном рынке монополизации разнообразие курева в наших магазинах куда меньше, чем во времена планового хозяйства: тогда каждая из десятков наших табачных фабрик выпускала помимо общего для всех ассортимента уникальные сорта (на одесской табачной фабрике были, например, папиросы

дореволюционной ещё разработки под парадоксальным с учётом общеизвестных последствий курения названием *Salve* — будь здоров).

Одно из моих увлечений — пение одной песни на мотив другой — кончилось, когда понял: стихотворных ритмов несравненно меньше, чем музыкальных мелодий, а потому такие возможности неисчерпаемы. Впрочем, и на одну музыку пишется иной раз множество текстов. Например, «Марш партии большевиков» Александра Васильевича Коптелова (1883.04.13–1946.07.08, известен как Александров) на стихи Василия Ивановича Лебедева (1898.08.05–1949.02.20) сперва по совету Иосифа Виссарионовича Джугашвили (1878.12.18–1953.03.05) стал на тон ниже и примерно на треть медленней и превратился в гимн той же партии, затем в конкурсе 1943-го года отобран на роль гимна СССР, после чего Сергей Владимирович Михалков (1913.03.13–2009.08.27) и Габриэль Аршакович Уреклянц

Кстати, сейчас, насколько замечаю, вследствие неизбежной на свободном рынке монополизации разнообразие курева в наших магазинах куда меньше, чем во времена планового хозяйства: тогда каждая из десятков наших табачных фабрик выпускала помимо общего для всех ассортимента уникальные сорта (на одесской табачной фабрике были, например, папиросы дореволюционной ещё разработки под парадоксальным с учётом общеизвестных последствий курения названием *Salve* — будь здоров)

(1899.12.15–1945.06.30, известен как Эль-Регистан) победили в конкурсе на текст гимна, а сейчас на ту же музыку Михалков написал гимн Российской Федерации. А, например, написанный в начале Первой фазы Мировой войны и опубликованный в 1915 м текст Владимира Алексеевича Гиляровского (1855.12.08–1935.10.01, более всего известен журналистскими расследованиями быта Москвы) «Марш сибирских стрелков» («Из тайги, тайги дремучей») стал ритмической основой «Марша Дроздовского полка» («Из Румынии походом»), написанного сразу после смерти самого Михаила Гордеевича Дроздовского (1881.10.19–1919.01.14) — единственного, кому удалось непосредственно на фронте Первой фазы Мировой войны (в Яссах, Румыния) организовать белый отряд и привести его в состав Добровольческой армии. Для этого марша Дмитрию Яковлевичу Покрассу (1899.11.07–1978.12.20) заказали музыку. На неё сразу написан ответ с другой стороны фронта Гражданской войны — «Марш дальневосточных партизан» («По долинам и по взгорьям»). А уж после Гражданской на ту же музыку написан добрый десяток текстов на разных языках. Лично мне более прочих понравился сербский партизанский вариант: «По шумама и горама наше земле поносне иду чете партизана, славу борбе проносе!», то есть: «По лесам и горам нашей страны гордой идут роты партизан, славу битвы неся!» (кстати, отмечу «ложного друга переводчика»: русское «поносить» — оскорблять, сербское — гордиться).

Полагаю, даже столь скромной подборки хватит, чтобы убедить: разнообразные стыковки возможны на самых разных направлениях. И совершенно различными путями можно достичь весьма сходных результатов.



«Бизнес-журнал» регулярно публикует истории деловых успехов. Насколько могу судить, общее в них разве что готовность учитывать текущие и ожидаемые обстоятельства да опробовать множество вариантов деятельности, не отчаиваясь при первом же сбое. Но не припоминаю ни одного успешного бездумного копирования готовых чужих решений. Только на стадионе могут несколько человек прыгать через одну и ту же планку, разбегаясь почти по одной и той же траектории. Да и то у них оказываются разные достижения

Математический аппарат квантовой механики, чья концепция возникла в 1900-м году, окончательно отшлифован в 1927-м. Но физический смысл прекрасных работающих формул до сих пор далеко не очевиден. Из всех уже опубликованных трактовок лично мне кажется убедительнейшей предложенная в 1954-м Хью Хьюичем Эвереттом (1930.11.11–1982.07.19) многовселенная — мультиверс. По

ней фундаментальнейшая основа квантовой механики — неизбежная и неизбывная случайность — непрерывно разветвляет мир. Каждое событие происходит не одним из множества возможных способов, а всеми способами сразу, порождая тем самым множество миров (и вероятность каждого из этих способов определяется числом миров, им порождаемых). Если несколько разных последовательностей событий приводят в конечном счёте к одинаковым результатам, соответствующие им миры объединяются

Каждое событие происходит не одним из множества возможных способов, а всеми способами сразу, порождая тем самым множество миров (и вероятность каждого из этих способов определяется числом миров, им порождаемых). Если несколько разных последовательностей событий приводят в конечном счёте к одинаковым результатам, соответствующие им миры объединяются заново. Есть даже предположение, что в таком воссоединённом мире можно отыскать следы каждого из вариантов хода развития



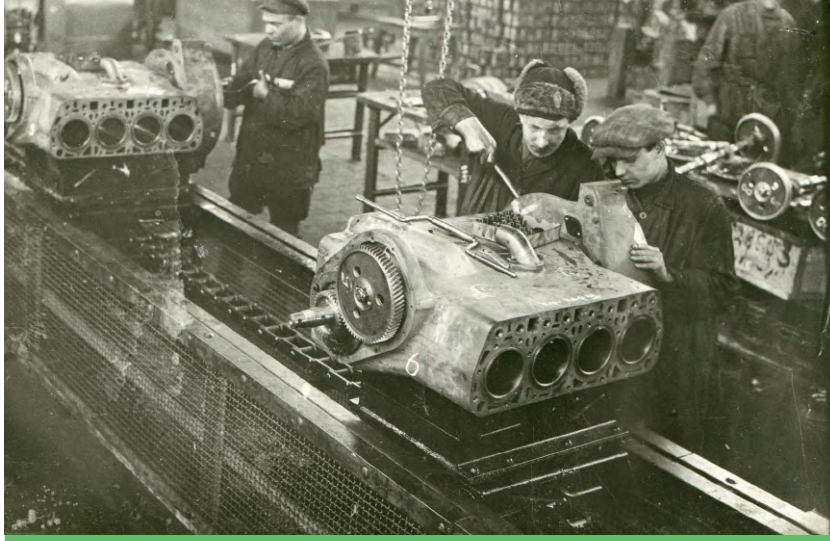
заново. Есть даже предположение, что в таком воссоединённом мире можно отыскать следы каждого из вариантов хода развития: это в свою очередь порождает интересные (увы, насколько мне известно, пока не исследованные экспериментально и обсуждаемые разве что в порядке личных фантазий) следствия.

Конструкторы (а изобретатели — и подавно) зачастую находят многие десятки (а то и сотни) решений одной и той же вроде бы задачи. Скажем, в любимой мною стрелковой и скорострельной пушечной технике практически каждый новый образец использует свою ударно-спусковую конструкцию, хотя в ней и опознаются некоторые черты предыдущих (в автомате Калашникова 1947-го года ударно-спусковой механизм во многом похож на винтовку Гаранда 1936-го, в ней — на винтовку Холека 1929-го, в ней — на самозарядный дробовик Браунинга 1905-го, а там подражаний не найдено: у Джона Мозеса Джонатановича Браунинга (1855.01.21–1926.11.26) сотни изобретений с нуля, в том числе по сей день применяемых в новых разработках — так, большинство современных пистолетов под мощные патроны использует для расщепления с затвором придуманное Браунингом опускание заднего конца ствола). Причины творчества разные: выдвижение заказчиками новых требований; новое производственное оборудование (Т-34 производства специализированных цехов Харьковского — где впервые созданы — и Сталинградского тракторных заводов, судостроительного «Красное Сормово» и Челябинского Уралвагонзавода — легендарного Танкограда — столь различны, что далеко не все узлы одного из них можно поставить на другой); новые условия работы системы: необходимость

обойти чужой патент; собственные озарения разработчиков... Но многовековой опыт доказывает: изобилие решений практически неисчерпаемо, и по мере надобности обнаруживаются всё новые пути достижения даже старых целей.

Структуры организаций тоже сродни конструкциям. Одна и та же структура может применяться для решения — зачастую одновременно — многих существенно разных задач. К одинаковым же целям могут двигаться структуры столь разные, что сходства в них и под микроскопом не найти. Зачастую организация формируется под специфику своих создателей и руководителей, что не мешает её успехам (или, наоборот, неудачам, зависящим не столько от внутренних особенностей, сколько от внешних обстоятельств). А вот попытки самостоятельно или с помощью сторонних консультантов скопировать хотя бы отдельные черты (не говоря уж о полном устройстве) даже успешнейшей организации редко дают работоспособные результаты (по крайней мере на тех же направлениях, где образец как раз успешен). Кстати, немногочисленные деловые консультанты, знакомые лично мне, чьи советы приносят клиентам заметную пользу, неизменно начинают с изучения уже существующих особенностей организации, а уж потом подсказывают, что и как в ней можно улучшить, причём, насколько могу судить, ни разу не подгоняли под известные им образцы.

«Бизнес-журнал» регулярно публикует истории деловых успехов. Насколько могу судить, общие в них разве что готовность учитывать текущие и ожидаемые обстоятельства да опробовать множество вариантов деятельности, не отчаиваясь при первом же сбое. Но не припоминаю ни одного



А вот попытки самостоятельно или с помощью сторонних консультантов скопировать хотя бы отдельные черты (не говоря уж о полном устройстве) даже успешнейшей организации редко дают работоспособные результаты (по крайней мере на тех же направлениях, где образец как раз успешен). Кстати, немногочисленные деловые консультанты, знакомые лично мне, чьи советы приносят клиентам заметную пользу, неизменно начинают с изучения уже существующих особенностей организации, а уж потом подсказывают, что и как в ней можно улучшить, причём, насколько могу судить, ни разу не подгоняли под известные им образцы.

успешного бездумного копирования готовых чужих решений. Только на стадионе могут несколько человек прыгать через одну и ту же планку, разбегаясь почти по одной и той же траектории. Да и то у них оказываются разные достижения. В жизни же и планка у каждого своя, и бежать приходится через разные препятствия.

Достигнув успеха, тоже нельзя останавливаться. Не только потому, что другие могут обогнать. А ещё и потому, что в жизни пределов не бывает. На новом пути можно достичь той же цели меньшими средствами, а то и выбраться существенно дальше. Да и для повтора былого нужны новые усилия: «Что может быть лучше, чем выиграть Уимблдон? Выиграть Уимблдон дважды!»

ФБЖ

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

МОЛОКО БЕЗ КОРОВЫ, ИЛИ ПОЧЕМУ СЧАСТЬЕ ИНОГДА НЕ НАСТУПАЕТ

С тех пор как Россия попала под «санкционный коток», отечественная фарминдустрия похожа на бурлящий котел: в ней постоянно происходят знаковые и значимые изменения, которые совершенно точно касаются каждого. Ни много ни мало речь про лекарственную безопасность и доступность препаратов для населения — вопрос всегда актуальный, но в связи с санкциями приобретший куда большую остроту, и теперь правительство ставит вопрос ребром: российская фармотрасль должна выйти на уровень технологической самостоятельности и устойчивости, чтобы обеспечить бесперебойную доступность для всех граждан качественных, эффективных и безопасных лекарств. Если смотреть шире, а стратегия развития отрасли «Фарма-2030», которую запустили в работу в 2025 году, именно так и берет, по-крупному, гамбургскому счету, то фарминдустрии необходимо достичь значительных результатов в области научных исследований и разработок, внедрения их в практическое здравоохранение, включая превентивную медицину и технологии здорового долголетия. Параллельно с этим надо интегрировать российские фарминновации в мировой контекст и совершить экспансию прорывных технологий и лекарств на мировые рынки.

Битва за максимальную локализацию производства в РФ идет по многим индустриальным направлениям. В случае с лекарственными препаратами и медицинскими изделиями правительство ждет от производителей порой невозможного, но при этом само же «буксует», когда дело доходит до снятия тех или иных барьеров или создания существенных стимулов, которые могли бы сработать как катализатор. 2026 год начался для фарминдустрии с несбывшихся надежд: старт механизма «второй лишней» для стратегически значимых препаратов в который раз перенесён — теперь на 1 июля 2026 года. На этот раз правительство надеется, что ему

удастся определить порядок и критерии формирования перечня таких препаратов до конца марта 2026 года, а сам перечень обнародовать к середине июня 2026 года. И это лишь один из примеров, когда производители лекарственных препаратов не получают ни ясности, ни поддержки. О том, как работает этот преференциальный механизм, и почему его запуск, а точнее незапуск, столь критичен для фармацевтической отрасли, мы еще подробно расскажем, ведь это одна из ярких иллюстраций к тому, как, куда и почему именно такими темпами движется индустрия к целям, обозначенным в стратегическом документе «Фарма-2030».



Курс на свое

Но, чтобы понять, с каких стартовых позиций она входила в новый период, заданный правительством, стоит отмотать назад, и это недавнее прошлое принято делить на два больших периода: до старта стратегии «Фарма-2020» и после окончания срока ее действия. «Если бы мы с вами вернулись в период до 2020 года и посмотрели те вопросы, которые мы обсуждали, все было совершенно по-другому: не было практически локального производства фармсредств, не было речи об инновационных препаратах и бианалогах, то есть система и ассортимент фармы кардинально изменились», — так промежуточный итог подводил на одном из деловых форумов 2025 года заместитель министра здравоохранения РФ Сергей Глаголев.

А вот как эти достижения выглядят в цифрах Федеральной службы государственной статистики. В 2009 году объем производства лекарственных средств в стоимостном выражении составлял 96 млрд рублей, а по итогам 2022 года — 607,9 млрд, то есть прирост более 500%. Именно в этот пери-

К моменту запуска стратегии «Фарма-2030» в российской фарминдустрии сохранялась критическая зависимость от импорта сырья, ингредиентов и средств производства. В России трудно и медленно идет формирование экосистемы по разработке и коммерциализации инновационных лекарственных препаратов, в зачаточном состоянии находится венчурное и фондовое инвестирование в фарму

од в РФ начался весьма заметный процесс локализации производства, в результате с 2009 по 2022 годы доля лекарственных препаратов, произведенных в стране, в общем объеме потребления в денежном выражении

105

МЛРД РУБЛЕЙ

на 2023 год составлял запланированный объем инвестиций по проектам модернизации и созданию новых производственных мощностей, большая их часть была направлена на организацию производства фармацевтических субстанций, в том числе не производимых на территории РФ.

увеличилась с 24,3% до 35,9%. Совокупный объем фармацевтического рынка за 2022 год в стоимостном выражении составил более двух триллионов рублей. «Фарма-2030» нацелена на расширение и углубление тех производственных компетенций, которые уже появились, — замечает заместитель министра здравоохранения РФ Сергей Глаголев. — Основная задача — увеличение доли продаж российских препаратов. Над этим мы и работаем».

Планируемый заказ

Роль заказчика и основного ответственного за ассортимент и доступность лекарственных препаратов выполняет Минздрав РФ, и это не просто формальное возложение обязанностей: от ведомства зависит госзаказ и те самые ключевые перечни, в которые стремится попасть каждый фармпроизводитель. Для него аббревиатуры ЖНВЛП (жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты) и СЗЛС (стратегически значимые лекарственные

Еще одной «рамкой» стал нацпроект «Новые технологии сбережения здоровья», целевое ядро которого — инновации, а ключевая задача — создание прорывных лекарственных препаратов и доведение их до пациента. Министр здравоохранения Мурашко называл конкретные ориентиры: 186 инновационных лекарств и 380 медизделий должны появиться в гражданском обороте



средства) имеют определяющее значение. Так вот, по итогам 2022 года доля российских лекарственных препаратов, включенных в перечень важнейших лекарственных препаратов, в стоимостном выражении в государственных закупках составила 33,67%, и это совсем несущественный рост на 10,65 п. п. за десять лет начиная с 2012 года. Более 70 % перечня важнейших лекарственных препаратов составляют российские лекарственные препараты, производимые со стадии готовой лекарственной формы (594 позиции перечня). «За последние годы мы научились понимать, сколько и чего нам нужно, главное — мы научились планировать», — так комментировал ситуацию на форуме «Лекарственная безопасность» министр здравоохранения РФ Михаил Мурашко. По его словам, Минздрав сумел перейти от спонтанного планирования к четкому пониманию потребления. Чтобы этого добиться, в России ввели маркировку лекарственных средств, создали нозологические регистры, которые учитывают статистические данные о заболеваниях россиян, — это база для планирования и системы госзакупок, которая, в свою оче-

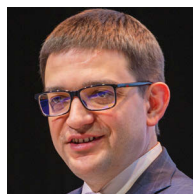


редь, устанавливает требования к цене, действующему веществу и т. д. Но, видимо, и этого недостаточно, иначе как объяснить комментарии к стратегии развития фармы до 2030, где было зафиксировано, что «слабой стороной российской фармацевтической отрасли является отсутствие методики расчета текущей и прогнозной потребности системы здравоохранения в лекарственных препаратах, предназначенных для лечения заболеваний, в том числе преобладающих в структуре заболеваемости и смертности населения РФ». А ведь именно программы и стратегии вроде «Фарма-2020» и следующая за ней разрабатываются, чтобы систематизировать работу Минздрава и дать ориентиры производителям лекарственных препаратов.

Инновации и прорывы

Еще одной «рамкой» стал нацпроект «Новые технологии сбережения здоровья», целевое ядро которого — инновации, а ключевая задача — создание прорывных лекарственных препаратов и доведение их до пациента. Министр здравоохранения Мурашко называл конкретные ориентиры:

СТОЛПЫ ДЛЯ ФАРМЫ



ДМИТРИЙ ГАЛКИН

Директор
департамента
развития
фармацевтической
и медицинской
промышленности
Минпромторга РФ



**Для
Минпромторга
вопрос
инновационности**

**и ее экспорт —
ключевые столпы,
на которых
построена стратегия
«Фарма-2030» и
дорожная карта ее
реализации».**

186 препаратов инновационных лекарств и 380 медизделий должны появиться в гражданском обороте в результате реализации нацпроекта. «Для Минпромторга вопрос инновационности и ее экспорт — ключевые столпы, на которых построена стратегия «Фарма-2030» и дорожная карта ее реализации», — таким образом обозначает акценты директор департамента развития фармацевтической и медицинской промышленности Минпромторга РФ Дмитрий Галкин.

Итак, от фармы и разработчиков из мира науки ждут новых решений существующих проблем, но не только со здоровьем, а демографических, а это куда более глобальный вектор для развития. «Если мы посмотрим на последние десять лет, мы достаточно значительно увеличили объемы здравоохранения, — говорит директор департамента науки и инновационного развития здравоохранения Минздрава РФ Игорь Коробко. — Сначала это давало ощутимый эффект на демографические показатели, но с годами темпы продолжительности жизни снижаются, это говорит о том, что существующие подходы и технологии близки к исчерпанию своих возможностей. Чтобы продолжать уве-

личивать продолжительность жизни людей, нам необходимы принципиально новые подходы и технологии, именно инновационная фармацевтика способна существенно повлиять на ситуацию».

Относительная пассивность

Появление прорывных решений в отечественной фармацевтике становится критически важным для правительства. Пока в том же Минздраве считают, что российская фарминдустрия идет экстенсивным путем, не на то она настроена — недостаточно выпускать передовые препараты, нужны уникальные, как принято говорить в фарме, «единственные в своем классе». На момент запуска стратегии «Фарма-2030» ее авторы констатировали, что «пока немногие компании сосредотачивают свои усилия на разработке и выводе на рынок инновационных лекарственных препаратов». Их продуктовые портфели в основном составляют воспроизведенные и (или) биоаналоговые лекарственные препараты в востребованных сегментах рынка. Более того, подобную тенденцию в правительстве назвали «относительной пассивностью фармацевтической отрасли в сфере поддержки и внедрения инновационных российских разработок для собственных продуктовых

70%

И БОЛЕЕ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ

из перечня важнейших составляют российские, производимые со стадии готовой лекарственной формы.

портфелей» и поставили в упрек отечественным производителям «существенную приверженность» к взаимодействию с иностранными партнерами.

«Мы пытаемся собирать мишени, которые популярны в мире, создавать молекулы, воздействующие на них, звучат призывы к тому, чтобы брать молекулы с китайского

рынка для их дальнейшей фармразработки, — говорит представитель Минздрава РФ Игорь Коробко. — Это следующий шаг после этапа дженериков, который наша страна успешно прошла. Но если мы посмотрим на наш фармацевтический сектор, а, по данным Минпрома, это более 500 производителей, подавляющая их часть ориентирована только на дженерики. Это позволяет обеспечить суверенитет, но не позволит занять позицию технологического лидера в фармацевтике».

Риски вытеснения и отставания

Подобная стратегия развития фарминдустрии грозит России технологическим отставанием и вытеснением в сегмент дженериков, поэтому отечественным разработчикам необходимо идти другим путем и попытаться занять свое место на рынках оригинальных и инновационных лекар-

В стратегии развития фармы до 2030 было зафиксировано, что «слабой стороной российской фармацевтической отрасли является отсутствие методики расчета текущей и прогнозной потребности системы здравоохранения в лекарственных препаратах, предназначенных для лечения заболеваний, в том числе преобладающих в структуре заболеваемости и смертности населения РФ». А ведь именно программы и стратегии вроде «Фарма-2020» и следующая за ней разрабатываются, чтобы систематизировать работу Минздрава и дать ориентиры производителям лекарственных препаратов.



ственных препаратов. Такую оценку давали в правительстве на момент запуска ныне действующей стратегии. По данным правительства, в 2023 году отечественные фармацевтические предприятия реализовывали более 110 проектов по модернизации и созданию новых производственных мощностей. Запланированный объем инвестиций по ним превышал 105 млрд рублей, большая их часть была направлена на организацию производства фармацевтических субстанций, в том числе не производимых на территории РФ. «Наконец мы начинаем смещаться от дженериковой модели к производству собственных оригинальных препаратов, — считает руководитель Комитета по инновационной фармацевтике Ассоциации «Национальные чемпионы», профессор РАН Андрей Иващенко. — Фармотрасли нет, если мы сами не умеем разрабатывать лекарства. Если мы не сможем создавать технологии, то отрасль так и останется в догоняющей дженериковой парадигме».

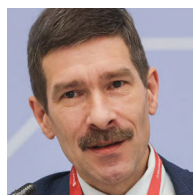
При этом как факт стоит обозначить, что к моменту запуска стратегии «Фарма-2030» в российской фарминдустрии сохранялась критическая зависимость от импорта сырья, ингредиентов и средств производства. В России трудно и медленно идет формирование экосистемы по разработке и коммерциализации инновационных лекарственных препаратов, в зачаточном состоянии находится венчурное и фондовое инвестирование в фарму.

Счастье не наступает

Отечественным производителям не всегда удается добиться эффекта масштаба, особенно на фоне удорожания стоимости фармацевтических субстанций зарубежного производства и ограниченного доступа к некоторым производственным технологиям. Санкции существенно ограничили экспортные возможности, а на тех рынках, что остаются открыты для нас и считаются дружественными, нет достаточного уровня



ИСЧЕРПАННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



ИГОРЬ КОРОБКО

Директор
департамента науки
и инновационного
развития
здравоохранения
Минздрава РФ



**Если мы
посмотрим
на последние
десять лет, мы**

**достаточно значительно
увеличили объемы
здравоохранения.
Сначала это давало
ощутимый эффект
на демографические
показатели, но
с годами темпы**

**продолжительности жизни снижаются,
это говорит о том, что существующие
подходы и технологии близки к
исчерпанию своих возможностей.
Чтобы продолжать увеличивать
продолжительность жизни людей,
нам необходимы принципиально
новые подходы и технологии. Именно
инновационная фармацевтика способна
существенно повлиять на ситуацию».**



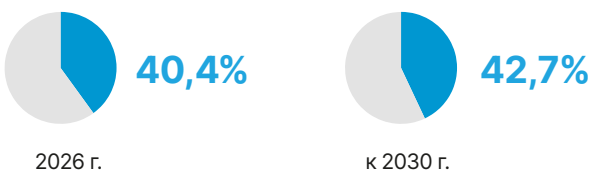
ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ

На период до 2030 года

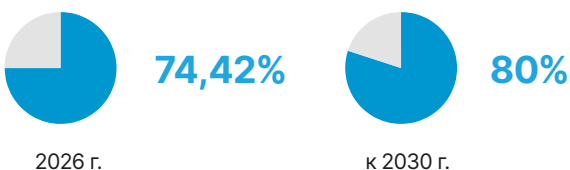
Объем рынка лекарственных средств для медицинского применения в РФ на период до 2030 года при базовом сценарии



Доля лекарственных средств для медицинского применения, произведенных на территории РФ, в суммарном объеме потребления в денежном выражении на период до 2030 года:



Доля лекарственных средств для медицинского применения по перечню стратегически значимых лекарственных средств (СЗЛС), производство которых должно быть обеспечено на территории РФ, включая синтез фармацевтической субстанции, до 2030 года:



гармонизации регулирования в сфере разработки и регистрации лекарственных средств, и по-прежнему сохраняются административные барьеры при проведении клинических исследований и регистрации лекарственных препаратов на рынках других стран. «Когда молекула приходит на рынок, счастье не наступает, — говорит президент «Петровакс Фарм» Михаил Цыферов. — Кажется, инновации в рамках стратегии Фарма-2030 уже точно не будут, придется «Фарму-2040» писать. И, возможно, мы до тех пор договоримся хотя бы по регуляторике. Мы часто хотим «молоко без коровы» — растить рынок придется постепенно и долго, но расти он будет. Каждый бизнес задумывается над тем, как добежать до инноваций быстро, чтобы заработать денег».

Глава Минздрава на ведущих дискуссионных площадках заявлял, что его ведомство абсолютно точно поддерживает фундаментальные исследования для решения стратегических пока нерешенных задач, но открытий и разработок должно быть значительно больше. По мнению министра, в стране есть и ученые, и компании, которые могут совершать прорывы, — надо лишь ставить более амбициозные цели. «Политика государства в области лекарственной безопасности четкая, устойчивая, понятная, — заявлял министр Мурашко на форуме «Лекарственная безопасность». — Сегодня наши знания и

система прогнозирования позволяют нам принимать решения быстрее, и регуляторика подтолкнула вперед целые сегменты фармацевтики. Всегда есть приоритетность, но ресурсов достаточно».

Ресурсы есть, и срывы тоже

Вот, например, в национальном проекте «Новые технологии сбережения здоровья», который стартовал год назад, отдельной строкой прописаны средства на оснащение и переоснащение восьми клинических баз для отработки новых медицинских технологий, клинических исследований лекарственных препаратов и клинических испытаний медицинских изделий. На момент утверждения документа, запланированный объем его финансирования с 2025 по 2030 годы составлял более 31 млрд рублей.

В частности, на первом этапе реализации национального проекта (2025–2027 годы) будут поддержаны клинические исследования девяти оригинальных препаратов; клинические испытания 21 оригинального медицинского изделия для хирургии, травматологии, онкологии, кардиологии, иммунологии и других профилей, а также внедрены в практику три новых технологии биопечати и продукты тканевой инженерии для нужд регенеративной биомедицины, и список поддержки можно продолжить.

Между тем в середине января стало известно, что включение некоторых вакцин в Национальный календарь прививок снова откладывается. Речь про вакцины против ВПЧ, ветряной оспы, менингококковой и ротавирусной инфекций, и происходит это не в первый раз. Еще в 2021 году правительство утвердило важную для населения Стратегию развития иммунопрофилактики инфекционных болезней на период до 2035 года и план ее реализации, но тогда так остро не стоял вопрос о локализации производства вакцин для российского Нацкалендаря. Перенос сроков запуска обязательной вакцинации по

ДОЛЯ РОССИЙСКИХ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ ПО ВИДАМ ЗАБОЛЕВАНИЙ, 2022 ГОД

	Сердечно-сосудистые заболевания + 24,47 п.п. к 2012 году	61,5%
	Онкологические заболевания (+5,22 п.п. к 2012 году)	17,44%
	Антиретровирусные препараты (+19,75 п.п. к 2012 году)	29,66%
	Дорогостоящие лекарственные препараты (+22,38 п.п. к 2012 году)	32,58%
	Вакцины, включенных в национальный календарь профилактических прививок (+11,2 п.п. к 2012 году)	63,43%
	Противотуберкулезные лекарственные препараты в стоимостном выражении (+29,71 п.п. к 2012 году)	89,13%
	Препараты для лечения инсулинозависимого сахарного диабета (+ 18,1 п.п. к 2012 году).	24,58%

ряду заболеваний в группах риска объясняется тем, что существующие препараты не имеют достаточного уровня локализации, а запуск в России полного цикла производства препаратов в требуемых объемах потребует дополнительного финансирования. Если требования по полному циклу не будут выполнены, дополнения в календарь прививок снова отложат. Новость тем более печальная, что российская фарминдустрия и фундаментальная наука, которая с ней сотрудничает, привыкли гордиться достижениями по части разработки и внедрения в систему здравоохранения именно вакцин от инфекционных заболеваний. И этот пример снова подтверждает тезис, что молоко без коровы не получить.

ФБЖ

Использованы фото из официального фотобанка Фонда «Росконгресс».



ФАРМАЦЕВТИКА БУДУЩЕГО:

КУДА ЦЕЛИТЬСЯ?

Современная фармацевтика перестала быть исключительно технологической сферой производства лекарственных средств. Она представляет собой науку о жизни, целую экосистему, которая работает на стыке множества дисциплин: молекулярной и клеточной биологии, синтетической химии, медицинской информатики, биоинженерии и множества других высокотехнологичных сфер. Чтобы занимать лидирующие позиции на мировом рынке фармацевтических и медицинских инноваций, России необходимо обладать достаточным научным потенциалом и производственным ресурсом, но прежде ведущим игрокам фармотрасли придется определиться, в какие исследования стоит инвестировать, и эта тема для российских ученых, производителей и госзаказчиков по-прежнему является предметом для жарких дискуссий.

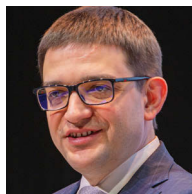
МРНК-вакцины, генная терапия, клеточные продукты, таргетная доставка — что приоритетно, на чем сконцентрировать ресурсы, какие технологии и лекарства наиболее актуальны для российской системы здравоохранения, что имеет хороший экспортный потенциал? Российские фармпроизводители пробуют разные подходы, пытаясь соблюсти баланс между внутренним стратегическим заказ-

чиком, который ждет от них обеспечения национальной лекарственной безопасности, и спросом на внешних рынках. Далеко не каждый хочет и готов финансово, технологически, стратегически к тому, чтобы сместить фокус с борьбы за технологическую независимость в лекарственном обеспечении страны (то самое импортозамещение) на создание конкурентных продуктов для зарубежных рынков.

Продвинулись, но недалеко

Индустрия, конечно, ориентирована на прибыль. И, с одной стороны, ответ в том, что хороший, эффективный препарат — это возможность ее гарантированно получать, но встает ключевой вопрос: какой будет стоимость и срок внедрения инноваций? И второе, не менее важное, чем первое: в фармацевтике, как и в любой другой высокотехнологичной и наукоемкой отрасли, опоздать значит не окупить инвестиции. Для государства как крупного заказчика готового продукта поиск приоритетов также критически важен, ведь оно может и должно инициировать разработки перспективных лекарственных препаратов и технологий в интересах населения. В поисках ответов фармпроизводители, которые в подавляющем большинстве ориентированы на глобальный рынок, как правило, обращаются к международному опыту и анализируют мировые тренды. Государство в эту сторону тоже поглядывает, но с поправкой на внутрироссийскую систему здравоохранения и данные о заболеваемости населения. В итоге спустя два десятка лет российская фарма все-таки продвинулась по части уникальных препаратов и разработок. «Инновационная фармацевтика — гордость любой страны, сейчас в РФ появились такие предприятия, но лекарств, которые сделаны с нуля, в России не так уж и много, и это удивляет, учитывая потенциал российской фундаментальной науки», — считает научный руководитель направления «Медицинская биотехнология» НТУ «Сириус» Роман Иванов. По его мнению, одна из причин — нестыковки и разобщенность между инвесторами, производителями, наукой и клинической медициной, но, поскольку все они — столпы, на которых держится инновационная фармацевтика, без их эффективного взаимодействия прорывов не совершить. И опорой для них должна стать системная госполитика в сфере инноваций. Пока же

ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ



ДМИТРИЙ ГАЛКИН

Директор
Департамента
развития
фармацевтической
и медицинской
промышленности
Минпромторга РФ



Хорошо, когда у производителей есть

возможность

предварительного консультирования с регулятором, когда можно показать свои планы исследований, протоколы, промежуточные итоги, чтобы первично верифицировать,

насколько это применимо. В фарме это сложно и дискуссионно, но двигаться по этому пути важно. Чем лучше мы научимся пересекать интересы, тем быстрее инновационные препараты будут доходить до пациентов.

Эту инновационную активность надо культивировать, задавая ей направления, как минимум с помощью перечня биоминералов и технологий».

разработка инновационных препаратов в России остается очень зарегулированной и ресурсоемкой. При этом в Минздраве считают, что есть и продуманная политика, и реальная поддержка.

В ожидании прорывов

«Мы видим проблему: ежегодно Минздрав формирует портфель новых проектов подведомственных нам учреждений, которые мы поддерживаем в рамках госзадания, и это, в том числе, разработка

лекарственных препаратов, — считает директор департамента науки и инновационного развития здравоохранения Министерства здравоохранения РФ Игорь Коробко. — Мы эту идеологию продвигаем несколько лет, один из приоритетов — технологическое превосходство, где мы завтра не ждем продукта, понимаем риски неуспеха, нам важно, чтобы какие-то принципиально новые подходы и решения развивались в нашей системе. К сожалению, ярких проектов с оригинальными идеями практически нет, поэтому сегодня мы не только от индустрии, но, в первую очередь, от разработчиков ждем новых прорывных решений, которые имеют потенциал кардинально изменить ситуацию».

Итак, в правительстве ждут прорывов от фундаментальной науки, понимая, что инновации — штучный товар, государство готово за него платить. Что же касается идей, чиновники Минздрава признаются, что заказ на конкретную инновацию сформировать практически невозможно, однако можно очертить круг проблем, реше-

ние которых будет наиболее востребовано заказчиком в лице государства. Как и каким способом решить эти проблемы — компетенция и задача ученых. «Мы привыкли жить в модели, когда нам скажут, куда идти, но генерировать прорывные идеи — это прерогатива ученых», — соглашается научный руководитель направления «Медицинская биотехнология» НТУ «Сириус» Роман Иванов.

В поиске целей

В то время как в Минздраве кивают в сторону науки, в Минпроторге предлагают использовать продуктовый подход, в основе которого — набор биомишеней и нозологий, лекарства для которых найдут достаточный объем спроса со стороны гарантированного заказчика. «Вопрос инноваций — это еще и вопрос дальнейшего погружения в систему здравоохранения», — добавляет директор Департамента развития фармацевтической и медицинской промышленности Минпромторга РФ Дмитрий Галкин. — Хорошо, когда у производителей есть возможность предварительного консультирования с регулятором, когда можно показать свои планы исследований, протоколы, промежуточные итоги, чтобы первично верифицировать, насколько это применимо. В фарме это сложно и дискуссионно, но двигаться по этому пути важно. Чем лучше мы научимся пересекать интересы, тем быстрее инновационные препараты будут доходить до пациентов. Эту инновационную активность надо культивировать, задавая ей направления, как минимум с помощью перечня биомишеней и технологий». Перечень «биомишеней» делает поиск новых молекул для создания лекарственных препаратов направленным и точечным,

Сказано: повышать продолжительность жизни и сокращать смертность — отсюда и «пляшут», поэтому мыслят не мишенями, а проблемами, решив которые, можно получить максимальное влияние на демографию. Чтобы выстроить методологию от болезни к лекарству, в Министерстве здравоохранения обратились за консультацией к главным внештатным специалистам, которые назвали наиболее перспективные, на их взгляд, препараты, находящиеся на поздней стадии выхода в рынок



цель научных разработок — найти такое лекарственное вещество, которое, связываясь с конкретной биомшенью, восстанавливает её нормальную работу. Когда движение по формированию такого перечня встречное, в плюсе оказываются все заинтересованные участники. Подобные примеры есть и в недавней российской практике. Часто компания, которая разрабатывает препарат, например, для перечня жизненно важных (ЖНВЛП), предлагает вместе с ним новую или улучшенную терапию. Имея гарантированный заказ на лекарство, производитель дает при госзакупке хорошую цену, таким образом, в выигрыше все, а бюджет высвобождает средства. Так, согласно данным Минпромторга, в рамках реализации стратегии «Фарма-2020» было поддержано пятнадцать проектов, в итоге в перечне ЖНВЛП появились семь инновационных препаратов. Сейчас в разных стадиях проработки находится более 50 новых молекул, и правительство продолжает работу над формированием номенклатуры для системы здравоохранения на среднесрочную и долгосрочную перспективы.

ИННОВАЦИИ НЕ ПО КАРМАНУ



ВАДИМ ТАРАСОВ

Проректор по научно-технологическому развитию, директор Института трансляционной медицины и биотехнологии Сеченовского университета



Ключевая проблема инноваций — стоимость,

наша задача — выбрать продукт с адекватной для нашей системы здравоохранения стоимостью, иначе Минздрав не сможет его купить. Нам всем, бизнесу, науке, государству, нужно понимать соотношение

стоимости – эффективности, безопасности. Уже сейчас на расчетах видно, что некоторые препараты нам в РФ производить не нужно и аналоги к ним делать не нужно».

«Ключевой ожидаемый результат — перечень биомшеней, или терапевтических направлений, — говорит представитель Минпроторга Дмитрий Галкин. — Мы ждем от Минздрава именно такой стадии проработки — хочется интенсифицироваться, чтобы в 2026 году можно было активно пользоваться перечнем мишеней и направлений в работе».

Приоритизация мишеней

Посыл Минпромторга коллегам из Минздрава совершенно определенный — всем нужна методология, по которой можно будет определять перспективные разработки, иначе совершенно непонятно, кого

стоит субсидировать. По мнению того же Дмитрия Галкина, Минздраву необходимо проанализировать перечень лекарственных препаратов по основным терапевтическим направлениям, которые за рубежом находятся на поздних стадиях клинических исследований, и продуктовые портфели крупнейших зарубежных фармкомпаний, которые ведут клинические исследования ранних стадий.



УДИВИТЕЛЬНО, НО ФАКТ



**РОМАН
ИВАНОВ**

Научный руководитель
направления
«Медицинская
биотехнология» НТУ
«Сириус»



**Иновационная
фармацев-
тика — гордость
любой страны,
сейчас в РФ появились
такие предприятия,
но лекарств, которые
сделаны с нуля,
в России не так
уж и много, и это
удивляет, учитывая
потенциал российской
фундаментальной
науки».**

В Минздраве парируют: приоритизацией в интересах системы здравоохранения в ведомстве занимаются давно, начиная с 2022 — совместно с экспертами формируют перечень приоритетных задач, решение которых будет востребовано российским здравоохранением. И это не только биомишени, но и нерешенные, массовые проблемы здоровья. «Здравоохранению нужна не биомишень, не молекула, ей нужно максимальное влияние на демографические показатели, а их определяют вполне определенные нозологии, а мишени — вещь дискуссионная. У нас был опыт: в 2016 был сформирован перечень биомишеней, и результаты не впечатляют», — считает директор департамента науки и инновационного развития здравоохранения Минздрава РФ Игорь Коробко. В качестве примера он приводит онкологию, где существует целая россыпь биомишеней, по которым разработаны или разрабатываются лекарственные препараты. Но одной мишени недостаточно, к ней должна прикладываться технология, с помощью которой будет создан препарат, и здесь без ученых, разработчиков не обойтись. Именно они должны делать стыковку: выбирать мишени, которые, на их взгляд, наиболее перспективны, и искать эффективный метод разработки.

У Минздрава свои резоны

В такой позиции Минздрава четко прослеживается борьба за KPI, ключевые показатели эффективности ведомства: сказано, повышать продолжительность жизни и сокращать смертность — отсюда и «пляшут», поэтому мыслят не мишенями, а проблемами, решив которые, можно получить максимальное влияние на демографию.

Чтобы выстроить методологию, путь от болезни к лекарству, в Министерстве здравоохранения обратились за консультацией к главным внештатным специалистам, которые назвали наиболее перспективные,



на их взгляд, препараты, находящиеся на поздней стадии выхода в рынок. Просеяв их через «сито», получили одиннадцать наименований, большинство среди них — онкологические препараты, на втором месте — лекарства от аутоиммунных заболеваний. На следующем витке анализа просканировали препараты, находящиеся на стадии ранних клинических исследований из портфеля двадцати крупнейших мировых фармкомпаний, и услышали мнение по перспективности этих разработок все тех же внештатных специалистов Минздрава. В результате отсева отобрали 65 позиций: больше всего разработок в онкологии. Следом — аутоиммунные, сердечно-сосудистые заболевания, ВИЧ, ожирение и неалкогольные заболевания печени. Что касается технологий разработки, доминирует метод моноклональных тел. В списке также клеточные препараты, радиофарма и еще ряд инновационных методов, которые в РФ не очень развиты.

Причины нездоровья

«Вопрос, что потребуется через пять – семь лет, волнует и разработчиков, и производителей. Никто не может точно дать прогноз, что потребуется, — говорит и. о. генерального директора Научного центра экспертизы средств медицинского приме-



КТО ПОДУМАЕТ О БУДУЩЕМ?



АНДРЕЙ ЗАМЯТНИН

И. о. декана факультета биоинженерии и биоинформатики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова



Производители — тоже заказчики инноваций, они

стараятся смотреть в будущее, но чаще все-таки обслуживают настоящее. О будущем должны подумать ученые, а что они? У них все неплохо: они живут в треке науки, и

им надо перейти от этого трека к задачам производства, и мотивация к этому у них не очень сильная».

нения Минздрава РФ Валентина Косенко. — Дело в том, что запрос на лекарства формируется не отдельными людьми, а системой здравоохранения, однако анализ и прогноз делать можно и нужно».

гут стать тренды в патентовании, считает Валентина Косенко. Если анализировать систему международной патентной классификации, то на первом месте в ней — онкология, далее — инфекционные заболевания, гастроэнтерология, неврология, блок «анальгетики/жаропонижающие/противовоспалительные», потом — эндокринология, сердечно-сосудистые, иммунология и аллергия, дерматология. Но тут возникает дилемма иного свойства: а нужно ли инвестировать в разработку лекарств, на которые существует так много патентов? Одним из самых точных маркеров оценки перспективности и востребованности лекарственных препаратов ближайшего будущего могут стать уже ведущиеся клинические исследования, поскольку они ближе всех к выходу в рынок. Так вот, 71% из них касаются онкологии, а далее по списку иммунология, неврология и сердечно-сосудистые заболевания. Российские разработчики могут пойти от противного — в пока незанятые ниши, использовать сильные стороны российской фармацевтики, а это вакцины от инфекционных заболеваний, и после пандемии коронавируса это крайне востребованное направление, в других странах таких препаратов регистрируется гораздо меньше, чем в РФ.

Выбор в ограниченных условиях

Работа по приоритизации идет полным ходом по всем направлениям, подключена к ней и фундаментальная наука, к которой апеллируют все ведомства правительства. На базе «Иннопрактики» создан координационный совет по развитию отечественных фарминноваций, его участники, а среди них ведущие вузы страны, сканируют мировую фарминдустрию сразу по нескольким направлениям, чтобы определиться с государственными приоритетами в области фарминноваций. В основе все те же подходы — самые передовые и перспективные технологии, способные дать инноваци-

РАЗНООБРАЗИЕ И ОГРАНИЧЕННОСТЬ



ОЛЕГ ЛАВРОВ

Советник генерального директора «Инжиниринговый центр, «Иннопрактика»



Нам бы хотелось иметь разнообразие технологий, с другой стороны, в условиях ограниченного денежного и временного ресурса приоритизировать те, что нужны прямо сейчас, и те, которые можно разработать с ориентиром на 2030–2036 годы».

онный препарат, и биомисени. «Нам бы хотелось иметь разнообразие технологий, с другой стороны, в условиях ограниченного денежного и временного ресурса приоритизировать те, что нужны прямо сейчас, и те, которые можно разработать с ориентиром на 2030–2036 годы, — говорит советник генерального директора «Инжиниринговый центр, «Иннопрактика» Олег Лавров. — Не хотелось бы останавливаться только на маленьких молекулах или антителах, потому что в мире одна треть всех технологий вращается вокруг совершенно новых препаратов, например, мультимодальные антитела, которые действуют сразу на несколько биомисеней». Параллельно среди широкого круга экспертов ведется опрос по приоритетным биомисениям — свои предложения уже дали Минздрав и фармкомпания. После того как выстроится матрица целиком, появится набор мер поддержки. Определенно, что ее существенная часть пойдет на клинические исследования

инновационных российских препаратов в третьей фазе клинических исследований.

Отдельная задача совета по развитию отечественных фарминноваций — запуск программы доращивания разработки со стадии доклиники до второй фазы. В «Иннопрактике», которая курирует эту работу, также планируют создать механизм поддержки трансфера в Россию зарубежных технологий, для чего предлагают создать венчурный фонд.



В поисках ответов фармпроизводители, которые в подавляющем большинстве ориентированы на глобальный рынок, как правило, обращаются к международному опыту и анализируют мировые тренды. Государство в эту сторону тоже поглядывает, но с поправкой на внутрироссийскую систему здравоохранения и данные о заболеваемости населения. В итоге спустя два десятка лет российская фарма все-таки продвинулась по части уникальных препаратов и разработок

Инновации по карману

Другую, не менее важную задачу поручили экспертам Сеченовского университета: посчитать, сколько должна стоить технология для разработки, поскольку Минздраву важна не сама по себе инновация, а степень и масштабы ее влияния на показатели здоровья, то есть речь про соотношение цены и финального результата. «Ключевая проблема инноваций — стоимость, наша задача — выбрать продукт с адекватной для нашей системы здравоохранения стоимостью, иначе Минздрав не сможет его купить, — говорит проректор по научно-технологическому развитию, директор Института трансляционной медицины и биотехнологии Сеченовки Вадим Тарасов. — Нам всем, бизнесу, науке, государству, нужно понимать соотношение стоимости – эффективности, безопасности. Уже сейчас на расчетах видно, что некоторые препараты нам в РФ производить не нужно и аналоги к ним делать не нужно».

На разных траекториях

Эта фармэкономика крайне важна и для конкретных производителей: даже если научная группа сможет продвинуться от идеи до внедрения, но в России не найдется конкретной производственной площадки, цена препарата при сегодняшней дороговизне инвестиций в стране может оказаться неоправданно высокой, не по карману бюджету.

Вопрос так или иначе крутится вокруг того, кто заказчик инноваций, кому нужен тот или иной препарат, какую цену кто за него будет готов заплатить. Хорошо, что государство вообще обратило внимание на инновационную фармацевтику, считает и о. декана факультета биоинженерии и биоинформатики Московского госуниверситета им. М. В. Ломоносова Андрей Замятнин. Прогресс в том, что дженериковая модель российской фармацевтики не устраивает правительство, и все понимают, почему «ве-

тер задул» в эту сторону. «Производители — тоже заказчики инноваций, — говорит Замятнин, — они стараются смотреть в будущее, но чаще все-таки обслуживают настоящее. О будущем должны подумать ученые, а что они? У них все неплохо: они живут в треке науки, и им надо перейти от этого трека к задачам производства, и мотивация к этому у них не очень сильная». Ученые по большей части — приверженцы той самой фундаментальной науки, которая не часто ориентирована на прикладные задачи. Их научная траектория мало пересекается с производственной, и поэтому в современных научных лабораториях не так много разработок лекарственных препаратов, доведенных до той стадии, когда их можно забирать на конвейер.

Каждому — по заводу

«Очень трудно состыковать даже самую интересную научную идею с крупнотоннажным производителем. В стране очень мало промежуточных мощностей, — соглашается заместитель директора по научной работе НИЦ эпидемиологии и микробиологии им. Н. Ф. Гамалеи Денис Логунов. Выход в том, чтобы научные центры имели свой производственный потенциал для внедрения инноваций. Даже в годы ВОВ при Центре работали три филиала, и у каждого были свои промплощадки, что позволяло быстро внедрять научные идеи и выходить в практику с готовым продуктом. Получается, что каждому научному учреждению лучше иметь свой маленький заводик, но такое возможно только в условиях особых вызовов вроде ВОВ или пандемии. Когда она случилась, именно в Центре им. Н. Ф. Гамалеи были все карты на руках. На средства из бюджета построены мощности для производства мРНК-вакцин, а сейчас формируется производственная база для выпуска своих компонентов, которые пока закупают в Китае. «Мой посыл в том, что необходимо разработку не только



придумать, нужно очень хорошо подумать над тем, как ее масштабировать, потому что на этом моменте гибнет большинство проектов. Думать нужно обо всем — нет другого рецепта успеха, и надо организовывать свои маленькие производства, чтобы потом было легче масштабироваться на крупных», — резюмирует Денис Логунов (НИЦ эпидемиологии и микробиологии им. Н. Ф. Гамалеи).

Пример Центра, конечно, единичный и не только для России, но точно успешный. Разработанная здесь вакцина «Спутник-V» была своевременно запущена на международный рынок, но свой заводик по каждому ключевому направлению не построишь даже за госсчет, потому науке и бизнесу критически важно налаживать более эффективное взаимодействие.

Драйва нет

«Как представитель академической науки, а именно генетики, скажу, что не так уж активно фарминдустрия оказывает нам внимание», — говорит научный руководитель Научного центра генетики и наук о жизни НТУ «Сириус» Евгений Рогаев. Он находится в начале цепочки рождения идей и инноваций и подтверждает, что ученые по-прежнему

сосредоточены на том, в какой нише можно сделать подлинное открытие. Научная команда, частью которой является Рогаев, занимается поиском генов заболеваний, и по этой части, как он считает, они сделали свою часть работы — по большому числу наследственных заболеваний нашли ген, ответственный за болезнь, и теперь ждут, кому пригодятся их научные изыскания. «И здесь не хватает драйва, который помогал бы ученым, сделавшим открытие, идти в индустриальный этап», — говорит Рогаев. В качестве примера он приводит открытие гена, который отвечает за регенерацию волос. Когда научный этап был завершен, исследователи задумались, а стоит ли им делать следующий шаг и



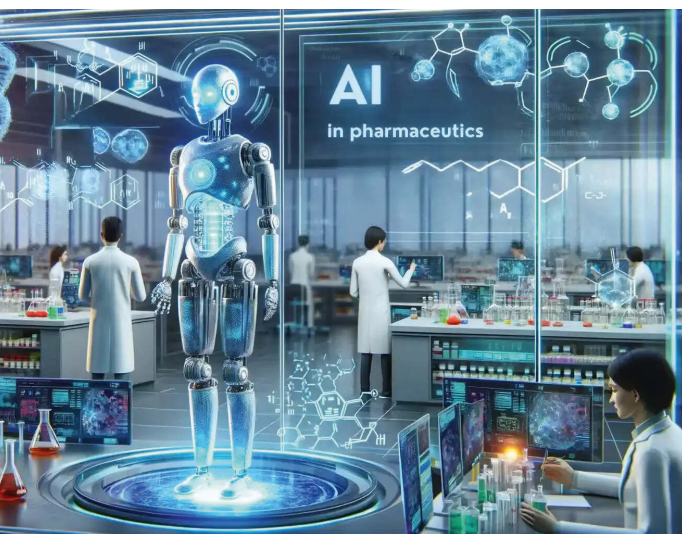
Для лечения многих распространенных болезней есть лекарства, но победить болезнь целиком или ее отдельные мутации они не могут, поэтому крайне востребованы прорывные лекарственные решения. Разработчики стоят перед необходимостью найти нестандартный подход, поскольку человечеству нужны препараты с иным механизмом действия, чем те, что существуют

патентовать свое открытие или ограничиться тем, чтобы быстро опубликоваться в Science, пока другие не опередили? Когда была посчитана стоимость патента, выбрали второе.

Виртуальная фарма

В этих условиях инициативу у фундаментальной науки активно перенимают сами производители, у которых достаточно драйва для запуска инновационного препарата, поскольку бизнес существует, чтобы генерировать прибыль. «Мы живем в мире, где наука перестала быть прерогативой университетов, — говорит советник ректора МФТИ Олег Корзинов. — Корпоративная наука уже обгоняет государственную в некоторых странах по объемам инвестиций». Некоторые команды разработчиков в фармацевтике он называет «корпорациями по управлению интеллектуальной собственностью», и это еще один повод для широкой общемировой дискуссии: как и где рождаются инновации в фармацевтике, и можно ли их создавать без так называемой «мокрой биологии». Речь про виртуальную фармацевтику и роль искусственного интеллекта в формировании и разработке научной идеи. «Такая идеология в фармацевтике не взлетает, — говорит заместитель директора НИЦ эпидемиологии и микробиологии им. Н. Ф. Гамалеи Денис Логунов. — Те, кто начинал с внедрения ИИ в фармацевтике, в итоге проводят эксперименты в лабораториях с живыми клетками, тканями и животными. Бездоказательная выкладка никого не убеждает — все крупные компании приходят к «мокрой» биологии и медицине».

Сторонники такого естественно-научного, испытательного подхода не отрицают роль ИИ, но не готовы полностью на него полагаться в случае с вопросами, критически важными для жизни и здоровья человека.

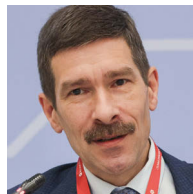


У виртуальной фармацевтики есть свои преимущества: она позволяет инвесторам с маленьким капиталом создавать стартапы, чтобы привлечь инвестиции. Порой достаточно яркой идеи, их, уверен Олег Корзинов (МФТИ), стоит искать в решении нишевых задач, где выше шансы оказаться первым и успешным. «Многие, кто выбрал орфанные заболевания, стали известными именно поэтому, и вокруг этого они выстраивали свои компетенции, и потом их выкупали большие компании, потому что они были спецами в узкой нише, у них были уникальные компетенции», — добавляет Корзинов.

Дорога «изюминка»

Ценность уникальной идеи является определяющей в инновационной фармацевтике, неважно, кем она придумана — человеком или ИИ. «Самое важное, когда принимается решение, какой препарат делать, нужно понимать, что у вас есть, какое преимущество: уникальная идея, технология, люди. Если это есть, то можно сделать успешный препарат. Если нет, то лучше не делать», — уверена руководитель группы генной иммуноонкотерапии из Института биоорганической химии имени М. М. Шемякина и Ю. А. Овчиникова РАН Ирина Алексеенко. Вместе с командой она

ДЕФИЦИТ ИДЕЙ



**ИГОРЬ
КОРОБКО**

Директор
департамента науки
и инновационного
развития
здравоохранения
Министерства
здравоохранения РФ



Один из приоритетов — технологическое превосходство, где мы завтра не ждем продукта, понимаем риски неуспеха, нам важно, чтобы какие-то принципиально новые подходы и решения развивались в нашей системе. К сожалению, ярких проектов с

оригинальными идеями практически нет, поэтому сегодня мы не только от индустрии, но, в первую очередь, от разработчиков ждем новых прорывных решений, которые имеют потенциал кардинально изменить ситуацию».

прошла сложный путь от идеи до продукта, выбрав одну из самых «болевых» точек в мировой фармацевтике — онкологию. Пока в правительстве нащупывают мишени, формируют методологию, российские производители пробуют разные схемы внедрения инноваций и пытаются быть уникальными, первыми в своем классе и востребованными на экспортных рынках. Об их опыте рассказывают они сами — читайте следующий материал, чтобы узнать о реальных успехах и трудностях современной отечественной фарминдустрии.

ФБЖ

Использованы фото из официального фотобанка Фонда «Росконгресс».

РОЖДАТЬ ИЛИ НЕ РОЖДАТЬ:

БИЗНЕС ВЫБИРАЕТ

Дорого и трудно, но современная российская фарминдустрия пытается встать на путь инноваций, тем более что установка на их создание стала ключевой для госстратегии, и господдержка на них уже выделяется. К тому же есть воодушевляющие примеры, успешный опыт, признанный на международном уровне, есть научные и технологические заделы, присутствие на экспортных рынках постепенно расширяется. Конечно, сохраняются разрывы в цепочке создания уникальных лекарственных препаратов, существенной препоной для коммерциализации разработок становится зарегулированность, но продвижение вперед тоже есть — у фармкомпаний просто нет выбора. Население планеты хочет жить лучше и дольше, и они могут на этом заработать.

Таблетка от старости, от всех болезней, от смерти — чего только не ждут люди от фарминдустрии! И, конечно, того, что человечество победит рак и наследственные заболевания, — на фарму возлагаются самые большие надежды, и сегодня эти мечты уже не кажутся такими безумными, как еще пять – десять лет назад.

Неотвеченные вызовы

Технологическое ускорение, взрывной рост возможностей генеративного ИИ для индустрии стали одновременно возможностью и вызовом: инструментарий исследований кратно расширяется, но вклад человека остается решающим, базовым элементом рождения инновации, поэтому прорывы случаются чаще там, где есть накопленный научный потенциал, а все остальное «нанализуется» на идею. «Во многом в отсутствие инноваций виноваты сами разработчики, которые мыслят масштабами

локального рынка, — считает генеральный директор УК «Фармаклон Групп» Алексей Алехин. — Они ждут, что здравоохранение подскажет направление движения, — вряд ли. Нужно ориентироваться на глобальные проблемы, неотвеченные вызовы в медицине. Они пересекаются в РФ и за рубежом — надо создавать продукты на стыке этих пересечений, там, где у нас есть школа, база и подтвержденные различными практиками применения продуктов, хотя бы на локальном рынке». Не просто неотвеченным, а неожиданным и угрожающим вызовом для человечества стал COVID-19 — на примере того, как сработала мировая фармацевтика в этот критический момент, можно проследить, как рождается и при каких условиях случается инновационный прорыв, и появляется новейший лекарственный препарат. Тогда именно Россия стала флагманом разработки. «Наша страна сейчас находится в знаковом периоде — расцвета различных



инновационных направлений, — считает руководитель Федерального медико-биологического агентства (ФМБА России) Вероника Скворцова. — Очень важный вклад внесла пандемия. Ковид заставил нас придумывать варианты оптимизации процессов разработки и внедрения. Приемы были наработаны, опробированы, сейчас уже стали нормой. В ситуации, когда уменьшился импорт, а в области фармацевтики мы тоже почувствовали санкции, это удесятило усилия российских разработчиков. Но нам нужно не только импортозамещение, мы должны выходить на флагманские позиции».

Быстрые победы

Пандемия коронавирусной инфекции стала триггером для запуска разработок целой группы отечественных вакцин нового поколения. Помимо известного всем «Спутника», российские ученые завершили третью фазу клинических исследований универсальной вакцины от коронавирусной инфекции «Конвасэл». Она получила постоянное регистрационное удостоверение на территории РФ, а также введена в обращение в Никарагуа. Институт иммунологии при поддержке ФМБА России создал и в 2021 году запатентован препарат «Мир 19», который показал свою эффективность против всех известных штаммов COVID-19. В

КОВИД ЗАСТАВИЛ



**ВЕРОНИКА
СКВОРЦОВА**

Руководитель
Федерального медико-
биологического
агентства (ФМБА
России)



**Наша страна
сейчас
находится
в знаковом**

**периоде — расцвета
различных
инновационных
направлений, очень
важный вклад
внесла пандемия.**

**Ковид заставил нас
придумывать варианты**

**оптимизации процессов разработки и
внедрения. Приемы были наработаны,
опробированы, сейчас уже стали
нормой. В ситуации, когда уменьшился
импорт, а в области фармацевтики
мы тоже почувствовали санкции,
это удесятило усилия российских
разработчиков. Но нам нужно не только
импортозамещение, мы должны
выходить на флагманские позиции».**

результате применения «Мир-19» концентрация вируса снижается в десять тысяч раз, что было доказано в ходе экспериментов с инфицированными тканями животных. На той же основе была разработана целая линейка экспериментальных препаратов данной группы: против бронхиальной астмы, аллергического ринита, ведутся разработки препарата против отека Квинке, а также против серии вирусных инфекций. В ФМБА оценивают данное направление как потенциальное и чрезвычайно эффективное. «Пример вакцины «Спутник»: вариант быстрой победы был возможен благодаря наличию базы для патентования — были созданы достаточные условия, и была достаточная база для эксперимента. Ни один патентный поверенный не будет заявлять о патенте без предварительных исследований. Всегда защищается то, что можно проверить, в отношении чего есть подтвержденная доказательная база», — говорит генеральный директор УК «Фармаклон Групп» Алексей Алехин.

Успехи и прорывы

Пандемия дала ученым эту возможность, и именно российские разработчики воспользовались ею на максимум, во многом благодаря накопленному потенциалу по исследованию

Любой отечественный производитель попадает на этот «встречный ветер», а время дорого, ни у одного инвестора нет желания просто сидеть и ждать, пока «капают» проценты по заемному финансированию, поэтому производители уверены, что процесс погружения отечественных инноваций в систему здравоохранения надо ускорять, особенно если препарат был разработан под перечни



инфекций и экспериментам по созданию вакцин. Еще одним общемировым прорывом обещает стать принципиально новая аллерговакцина «Аллергарда». Этот инновационный генно-инженерный препарат не имеет аналогов в мире, уже запущена третья фаза его клинических исследований, в этом году препарат должен получить регистрационное удостоверение.

Многочисленные научные центры, чью научную работу курирует Федеральное медико-биологическое агентство, за последние несколько лет разработали более 40 инновационных препаратов, более 20 из них уже зарегистрированы. Многие разработки научных команд под руководством ФМБА стали настоящими открытиями мирового уровня. Например, Федеральный центр мозга и нейротехнологий создал оригинальный лекарственный препарат для лечения спинальной мышечной атрофии (СМА), который, судя по результатам экспериментальных исследований, по эффективности и безопасности значительно превосходит зарубежный препарат «Золгенсма». Ожидается, что регистрационное удостоверение на готовый препарат будет получено в 2029–2030 годах. Совместно с индустриальным партнером Центр мозга разработал орфанные лекарственные препараты на основе моноклональных антител



для лечения системного ювенильного идиопатического артрита и активной болезни Стилла. Зарегистрирована вакцина против гемофильной инфекции типа b, еще две вакцины с уникальными свойствами (против пневмококковой и менингококковой инфекций) находятся в активных клинических исследованиях.

По инициативе фонда «Круг добра» в России налажена работа и создана платформа для выпуска орфанных препаратов на основе сложного органического синтеза, в приоритете ученых — препараты, по которым была самая острая потребность у пациентов фонда, сейчас они находятся на разных стадиях промышленного производства и готовятся к клиническим исследованиям.

Регулирование инноваций

Особое направление отечественной фармацевтики — персонализированные лекарства, в том числе для лечения онкологии, особое место здесь занимают радионуклидные препараты, которые создаются на основе радионуклидов и пептидных эпитопов, что позволяет им адресно воздействовать только на опухолевые клетки определенных характеристик. Федеральный научно-клинический центр медицинской радиологии и онкологии ФМБА только за последние два года

СХЕМЫ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ



**ВАЛЕНТИНА
КОСЕНКО**

И. о. генерального
директора «НЦЭСМП»
Минздрава России



**На практике
существует
не менее
двадцати схем**

**коммерциализации
и передачи прав от
научных организаций
индустриальным
партнерам. Их
применение зависит
от уровня готовности,**

**востребованности и новизны технологии
на рынке. Одной универсальной схемы
не существует».**

синтезировал и зарегистрировал три радионуклидных препарата. На их базе проводятся исследования по запуску схем лечения, ученые надеются, что скоро в РФ появятся новые технологии лечения рака. «Пример радиофармацевтики весьма яркий — поменяли регуляторику, и уже более 60 препаратов вывели на рынок, — комментирует развитие нового направления министр здравоохранения РФ Михаил Мурашко. — Мы сделали лояльнее регуляторику там, где мы видим безопасность: убрали избыточное регулирование, и важно, что время и стоимость разработки сократились в два – три раза». Вопрос регуляторики в развитии радиофармацевтики играет ключевую роль. Подобные препараты невозможно стандартизировать, поскольку они подбираются на основе биокодов конкретного человека. Как только ограничения в применении были сняты, отрасль показала быструю динамику развития.

Сложности внедрения

Онкология — одна из точек приложения усилий ученых всего мира, разработки ведутся по различным направлениям, и на каждом из них неизбежно возникают сложности, поскольку речь действительно про уникальные методы и препараты. «Когда мы делали препарат генной терапии рака, мы думали, что создать молекулу в лаборатории — это, считай, ты уже почти сделал все, ты уже почти на рынке, а на самом деле, оборачиваясь назад, мы очень много раз ошиблись и потратили на это много времени и денег», — рассказывает о подобном опыте руководитель группы генной иммуноонкотерапии Института биоорганической химии имени М. М. Шемякина и Ю. А. Овчинникова РАН Ирина Алексеенко. Команде разработчиков потребовалось десять лет, чтобы дойти до второй фазы, и только теперь они понимают, что могли бы пройти этот путь в два раза быстрее. Изначально они создали препарат в трех пробирках, которые нужно было смешивать, а потом сорок минут ждать, перед тем как вводить. Фаза практического внедрения показала, что ни одна из медсестер, которая тестировала препарат, не выдерживала эту временную паузу. Пришлось вернуться назад и «пересоздать»

препарат, упаковав его не в три, а хотя бы в две пробирки, но при этом технология смешивания так и осталась сложной — критически важно было не перепутать, как соединять компоненты. На следующем этапе возник вопрос, где производить столь технологически сложный препарат. «Везение» команды разработчиков, по их же признанию, все в том же ковиде — тогда на весь мир прогремел Институт им. Н. Ф. Гамалеи, на мощностях которого удалось создать препарат. Сложность инновационных проектов в том, что всё впервые, отсутствие технологического партнера, организации, которая проведет клинические исследования, — все становится проблемой. «Почему я теперь взялась помогать ученым сделать шаг к производству, потому что очень обидно, когда лекарства валяются на полках лабораторий, а в них вложен большой интеллектуальный труд», — говорит Ирина Алексеенко (Институт биоорганической химии имени М.М. Шемякина и Ю.А. Овчинникова РАН).

Воронка идей

Производители только за подобное движение навстречу друг другу. Группа компаний «Р-Фарм», например, намерена наладить активный поиск стартапов в среде молодых ученых. «Пробный шар», консультирование резидентов «Сколково», уже был запущен. Для фармкомпаний это еще один способ поиска свежих идей, которые впоследствии можно «приземлять» на своих мощностях. Собственная разработка у ГК «Р-Фарм» есть, но, по признанию директора по науке и разработке ГК «Р-Фарм» Ольги Филон, объемы ее финансирования существенно меньше, чем у ведущих мировых фармкомпаний. В условиях ограниченных ресурсов инвесторам приходится выбирать, какое направление развивать. В «Р-Фарм» сделали ставку на моноклональные, биспецифические антитела, они способны блокировать рост и распространение раковых клеток и подавлять патологическую активность иммунной системы против собственных тканей организма, благодаря

По большей части научные организации ведут разработки за счет бюджетных средств. В таком случае прежде, чем права на молекулу будут переданы производителю, должно быть получено согласование Минздрава, этому предшествует независимая оценка рыночной стоимости. После передачи научная организация может рассчитывать на разовый платеж и регулярные отчисления на разных этапах внедрения препарата



чему эффективны в борьбе с онкологией и аутоиммунными болезнями. В «Р-Фарм» над их созданием работает специально созданная лаборатория, чуть позже ее исследования планируется расширить на синтез гибридных молекул.

Где взять донора молекул?

Не менее плодотворным и куда более коротким оказывается вариант создания инновационных препаратов с помощью международного партнерства, хотя участники рынка и признают, что количество клинических исследований, которые зарубежные компании ведут в РФ, заметно упало, а ведь именно они являются основными донорами инновационных молекул. Согласно данным, обнародованным Ассоциацией организаций по клиническим исследованиям (АОКИ), в 2012–2021 годах на международные клинические исследования (КИ) в России приходилось 40% от их общего числа, в 2022-м — 16,8%, в 2023-м — 2,4%, в 2024-м — 2,9%.

Среди тех, с кем вступает в партнерство российская фарма, по большей части китайские фармкомпании. «Если смотреть на китайский опыт, то за пятнадцать лет с помощью собственной стратегии развития фармацевтики они смогли увеличить число клинических испытаний, которые коррелируют с инновациями, до 30%. Они приблизились к уровню США и уже обогнали Европу, это тот успех, на

ПОВЫШАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ



**МИХАИЛ
МУРАШКО**

Министр
здравоохранения
РФ



**Пример
радиофармацев-
тики весьма
яркий —**

**поменяли регуляторику,
и уже более 60
препаратов вывели
на рынок, мы сделали
лояльнее регуляторику
там, где мы видим**

**безопасность: убрали избыточное
регулирование, и важно, что время и
стоимость разработки сократились
в два – три раза».**

который мы могли бы ориентироваться», — говорит руководитель проектов по ранней разработке лекарств компании «ХимРар» Дмитрий Шкиль.

Президент «Петровакс Фарм» Михаил Цыферов подтверждает, что он и его коллеги сейчас много времени проводят в Китае, потому что нельзя все самим разработать, тем более что уровень китайской фармацевтической отрасли крайне высок. «Они дошли до того, что целые классы препаратов заменили собственными терапевтическими аналогами. Сейчас интересный период, кто для нас главные конкуренты за возможность купить права локализации производства препарата, это «большая» фарма. Нам надо успеть добежать первыми и сделать эксклюзивное предложение», — говорит президент «Петровакс Фарм» Михаил Цыферов.

Великий соблазн не рождают

Кажется, этот путь в России уже не раз проходили: перехватывать, перекупать инно-

вазии в надежде, что когда-то и в РФ смогут массово производить свое, в данном случае — от пробирки до рынка. По опыту тех же китайцев и оценкам участников рынка, этот этап, когда новые молекулы будут идти до рынка, займет от семи до пятнадцати лет. Соблазн не рождасть инновации самостоятельно велик, тем более что в России сохраняется существенный разрыв между наукой, индустрией и государством, из-за чего покупать технологии за рубежом проще и часто дешевле.



При всех плюсах получения технологий из дружественных стран, их развития и доработки в РФ есть и трудности подобного трансфера. Главный минус всегда один и тот же для любой технологии — отсутствие интеллектуальной собственности на нее на территории РФ. Кроме того, не все иностранные фармкомпании готовы патентовать в России, потому что наш рынок для них не основной, он составляет всего 1,5% от общемирового

В «Петровакс Фарм» практикуют модель, при которой компания получает эксклюзивную лицензию для рынков РФ и ЕАЭС, проводит клинические испытания, обменивается клиническими данными с партнером, после чего препарат регистрируется, и далее разработчик получает роялти с продаж на территориях, где действует сертификат. При этом зарубежный партнер может использовать клинические данные, полученные в РФ, для регистрации в других странах. Таким образом, иностранный разработчик замотивирован не только на успех своего российского партнера, но и на получение актуальных клинических данных. Компания «Петровакс Фарм» уже подписала четырнадцать подобных лицензионных соглашений.

При всех плюсах получения технологий из дружественных стран, их развития и доработки в РФ есть и трудности подобного трансфера. Главный минус всегда один и тот же для любой технологии — отсутствие интеллектуальной собственности на нее на территории РФ. Кроме того, добавляет Михаил Цыферов, не все иностранные фармкомпании готовы патентовать в России, потому что наш рынок для них не основной, он составляет всего 1,5% от общемирового. К тому же в случае с уникальными технологиями не каждый разработчик готов ими делиться, особенно в условиях резко возросших геополитических и санкционных рисков.

Затяжное погружение

Не менее трудоемкий и извилистый путь на рынок у инновационных препаратов, которые разрабатывались с прицелом на погружение в отечественную систему здравоохранения. Например, препарат разработан, его производство локализовано, госкомиссия приняла положительное решение по включению его в перечень ЖНВЛП. «Все здорово, но я нахожусь в прострации: мы не понимаем объем финансирования, которое может быть выделено на эту молекулу, сколько мы с нее заработаем. Казалось бы, пройдены все этапы, включая

государственное признание. Дальше запускается механизм погружения молекулы в систему госгарантий, а он нерасторопный», — объясняет топ-менеджер «Петровакс Фарм». И любой отечественный производитель попадает на этот «встречный ветер», а время дорого, ни у одного инвестора нет желания просто сидеть и ждать, пока «капают» проценты по заемному финансированию, поэтому производители уверены, что процесс погружения отечественных инноваций в систему здравоохранения надо ускорять, особенно если препарат был разработан под перечни.

Коммерциализация — в приоритете

И вот здесь стоит напомнить, что в РФ за трансфер инноваций в систему здравоохранения отвечает специально созданное ведомство — Центр трансфера медицинских технологий, задача которого — комплексное сопровождение и экспертная поддержка перспективных проектов в фармацевтике и медицине на всех этапах их реализации от возникновения идеи до индустриального внедрения и коммерциализации. Однако, как поясняет куратор ЦТМТ от Минздрава Валентина Косенко, есть важный нюанс: Центр работает только с научными организациями, с коммерческими не имеет права, но его функция — ликвидировать те самые разрывы во взаимодействии между наукой и реальным производством. «Коммерциализация разработок стала задачей государственной важности, и теперь мы наблюдаем определенный прогресс, — говорит Валентина Косенко. — Яркий пример успешной коммерциализации — вакцина «Спутник», она принесла хорошие лицензионные платежи государству». Есть и другие примеры, например, весьма успешным стал препарат «Сенипрутутг», разработка Российского НИИ им. Пирогова. Это первый в мире препарат от болезни Бехтерева, он помогает полностью остановить заболевание, не подавляет иммунитет и не вызывает привыкания, и на него

была выдана исключительная лицензия. По статистике ЦТМТ, за последние пять лет треть среди оригинальных российских лекарственных препаратов разработана государственными научными учреждениями, по медицделиям показатель достиг 89%.

Особенности передачи

«На практике существует не менее двадцати схем коммерциализации и передачи прав от научных организаций индустриальным партнерам. Их применение зависит от уровня готовности, востребованности и новизны технологии на рынке. Одной универсальной схемы не существует», — говорит и. о. генерального директора «НЦЭСМП» Минздрава России Валентина Косенко. Чаще в РФ применяются лицензионные договоры, отчуждение прав, создание малого инновационного предприятия, получение совместного патента. По большей части научные организации ведут разработки за счет бюджетных средств, в таком случае, прежде чем права на молекулу будут переданы производителю, должно быть получено согласование Минздрава, этому предшествует независимая оценка рыночной стоимости. После передачи научная организация может рассчитывать на разовый платеж и регулярные отчисления на разных этапах внедрения препарата. Особенность такой схемы передачи инноваций с участием государства в том, что ему выгодно предоставить индустриальному партнеру неисключительную лицензию, чтобы оставить за собой право и возможность быстро реагировать на потребности в препарате и при необходимости регулировать цену. В редких случаях, поясняет



2,9%

КЛИНИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ (КИ)

проводили в 2024 году в РФ иностранные компании. В 2012–2021 годах показатель составлял 40% от общего числа, в 2022-м — 16,8%, в 2023-м — 2,4% (данные Ассоциации организаций по клиническим исследованиям).

Валентина Косенко, возможно оформление исключительной лицензии, как правило, если индустриальный партнер доказал, что может полностью обеспечить потребности рынка, и у него хорошая репутация. Кстати, Центр трансфера медицинских технологий занимается, помимо прочего, и поиском индустриальных партнеров, с его помощью уже найдены компании-производители для семнадцати препаратов и медизделий.



Кажется, этот путь в России уже не раз проходили — перехватывать, перекупать инновации в надежде, что когда-то и в РФ смогут массово производить свое, в данном случае — от пробирки до рынка. По опыту тех же китайцев и оценкам участников рынка, этот этап, когда новые молекулы будут идти до рынка, займет от семи до пятнадцати лет. Соблазн не рождать инновации самостоятельно велик, тем более что в России сохраняется существенный разрыв между наукой, индустрией и государством, из-за чего покупать технологии за рубежом проще и часто дешевле

Унификация и стандартизация

Свою методологию по быстрому внедрению разработок пытаются выработать и в научной среде, курирует работу ведомство во главе с Вероникой Скворцовой. По ее словам, ФМБА последние пять лет работает над созданием этого бесшовного пути, и некоторые модели уже доказали свою жизнеспособность на практике.

Первый вектор — формирование стандартизованных технологических платформ на базе различных современных методов: скажем, генный и биоинжиниринг, пептидный синтез, включая синтез матричной нРНК.

Еще один инструмент — научные кластеры, когда ученые из разных научных центров объединяются для решения конкретной задачи.

«Наличие опытно-производственных площадок, не во всех случаях это возможно на собственных ресурсах, поэтому мы привлекаем бизнес-партнеров с учетом их компетенций. Быстрый трансфер возможен, только если их уровень у партнера достаточен. Благодаря этим подходам мы существенно, в два – три раза, сократили продолжительность инновационной цепочки», — говорит глава ФМБА Вероника Скворцова.

Экспортные варианты

У научных центров нет недостатка в госзадании на исследования, но инновации создаются десятилетиями, и они не должны быть ориентированы исключительно на внутренний рынок. В этом уверен генеральный директор УК «Фармаклон Групп» Алексей Алехин. Огромное преимущество для любого производителя — доступ к рынкам других стран, а самая верная стратегия — иметь в своем портфеле уникальные продукты, тогда даже после истечения срока действия патента можно продвигать сам метод. «У нас есть несколько молекул, которые больше в мире никто не делает, — уникальный биопштам, уникальное производство, которое трудно повторить, — рассказывает Алексей Алехин. — Мы пошли через клиническое

применение: говорим о том, что наш метод действенен, рассказываем о нем». С помощью телемедицины специалисты консультируют пациентов за пределами РФ, обеспечивая тем самым дополнительный спрос и узнаваемость методик компании.

Презумпция виновности

Среди российских фармкомпаний многие ищут свой путь на экспортных рынках. «На отечественном рынке окупиться быстро нельзя», — считает директор научно-исследовательского центра «Герофарм» Роман Драй, поэтому компания выходит в другие страны и уже присутствует со своими препаратами на пяти рынках: Кубы, Марокко, Венесуэлы, Камбоджи и Парагвая. Выбор был сделан в пользу стран с относительно простой регуляторикой в сфере оборота лекарств. «Но даже там с нами разговаривают немного свысока — есть определенное недоверие, «презумпция виновности», когда мы должны доказать, что наш препарат работает», — поясняет Роман Драй. Такой подход российским фармпроизводителям кажется неоправданно суровым, ведь в России крайне жесткие внутренние правила сертификации, однако нашим компаниям приходится проходить полноценную GMP-инспекцию в каждой стране по ее внутренним правилам.

Но даже это не останавливает российских фармпроизводителей в желании экспортировать: по данным Минпромторга, они поставляют свою продукцию в 150 стран. Правительство продолжает настраивать синхронизацию российских GMP-сертификатов, сейчас идут переговоры с Кубой и Узбекистаном, на очереди Вьетнам, а Никарагуа уже признает наши сертификаты в одностороннем порядке. Подобная поддержка со стороны государства для экспортеров крайне важна, так как существенно упрощает выход на зарубежные рынки, сокращая время на сертификацию по местным стандартам. Государство не меньше самих производителей заинтересовано в наращивании экспорта

САМИ ВИНОВАТЫ



**АЛЕКСЕЙ
АЛЕХИН**

Генеральный
директор
«УК Фармаклон Групп»



**Во многом в
отсутствии
инноваций
виноваты**

**сами разработчики,
которые мыслят
масштабами локального
рынка. Они ждут, что
здравоохранение
подскажет**

**направление движения, — вряд ли.
Нужно ориентироваться на глобальные
проблемы, неотвеченные вызовы в
медицине. Они пересекаются в РФ и за
рубежом — надо создавать продукты
на стыке этих пересечений, там, где у
нас есть школа, база и подтвержденные
различными практиками применения
продуктов хотя бы на локальном рынке».**

лекарственных препаратов и медизделий и с 2021 года системно субсидирует затраты фармкомпаний на сертификацию в других странах и транспортировку товара. Ожидается, что на 2026–2027 годы на эти цели будет выделено порядка 600 млн рублей. Разделим на два года, на две статьи затрат, выходит совсем немного на всех. Очевидно, что в текущем периоде задача обеспечить лекарственную безопасность и повысить степень локализации производства лекарств по полному циклу внутри страны волнует правительство куда больше, чем реализация экспортного потенциала фармпроизводителей.

ФБЖ

Использованы фото из официального фотобанка Фонда «Росконгресс».

КТО ЗДЕСЬ ЛИШНИЙ?

Мощнейший стимул развитию и инвестициям в фарминдустрию дает госполитика, которая формально определена Стратегией «Фарма-2030». Но куда большее значение для производителей готовых лекарственных препаратов и их компонентов имеют два перечня, по которым в РФ проводятся госзакупки, а также национальный преференциальный режим для компаний, которые производят лекарства из перечней жизненно необходимых (ЖНВЛП) и стратегически значимых (СЗЛС). Оба перечня нужны правительству для регулирования ситуации на рынке лекарств, цен на них и их достаточного наличия в стране, а второе напрямую зависит от той самой локализации, производства по полному циклу. Именно вокруг этих перечней, их формирования и субсидий для производителей участники фарминдустрии ведут жесточайшие споры, и ни в одном из них не поставлена точка. Все нервничают, основная претензия к правительству — обсуждение знаковых тем ведется непрозрачно. Складывается впечатление, что чиновники мнутя в нерешительности, откладывая принятие принципиально важных для отрасли решений, что тормозит или даже демотивирует всех.

Правительство РФ все-таки утвердило обновленный перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов. В него добавили восемь международных непатентованных наименований лекарств (МННК) для терапии заболеваний крови, нескольких видов рака, туберкулеза и ряд других тяжелых заболеваний. Как заявлял глава Минпромторга РФ Антон Алиханов, в России выпускается 86% наименований из данного перечня (ЖНВЛП), и на текущий момент доля российских препаратов в госзаказах превысила 80%. Председатель правительства РФ Михаил Мишустин поставил задачу в рамках стратегии развития здравоохранения в ближайшие пять лет увеличить эту долю до 90%. Закупки по обновленному перечню начнут проводить с 1 марта, когда вступит в силу соответствующее постановление правительства.

Жизненно необходимые и стратегически значимые

Перечень ЖНВЛП — краеугольный камень для всех: пациенты получают бесплатные лекарства из него в рамках программы госгарантий (ОМС). Правительство регулирует цены на эти позиции, а для производителей выпуск лекарств из любого перечня для госзакупок — гарантированный объем сбыта. Тянуть с утверждением этого списка правительство не может, поскольку на нем держится вся система обеспечения бесплатными лекарствами населения. А вот другой перечень, так называемых стратегически значимых лекарств, он же СЗЛС, стал настоящим полем не только для дискуссий, но и битвы между ведомствами. В него входят препараты, которые необходимо производить в России по полному циклу, включая синтез фармсубстанции. Список СЗЛС впервые был утвержден прави-



За этими цифрами стоит горячее, неудержимое желание правительства достичь производственного суверенитета по тем лекарственным препаратам, которые государство признает стратегически значимыми. Еще более важно, что для достижения этой цели оно поощряет тех производителей, которые стремятся к выполнению заданных параметров по локализации. И так, оба перечня дают серьезные стимулы для развития отечественной фарминдустрии

тельством РФ в 2010 году. Тогда же, в начале 2010-ых годов, формировалась госпрограмма «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности» на 2013–2020 годы. В ее окончательной версии был обозначен целевой показатель: к 2020 году в России должно быть локализовано производство не менее 90% препаратов из перечня, но эта цифра так и осталась только на бумаге, а под программу «Фарма-2030» ее подкорректировали. К 2030 году доля лекарств, производимых по полному циклу в РФ, в перечне СЗЛС должна возрасти с 67,44 до 80%. За этими цифрами стоит горячее, неудержимое желание правительства достичь производственного суверенитета по тем лекарственным препаратам, которые государство признает стратегически значимыми. Еще более важно, что для достижения этой цели оно поощряет тех производителей, которые стремятся к выполнению заданных параметров по локализации.

Широкая дискуссия без конца

Итак, оба перечня дают серьезные стимулы для развития отечественной фарминдустрии,

во многом именно они определяют, какие лекарства будут производиться в России, насколько полным будет этот цикл, и какова будет их стоимость не только для бюджета, но и для остального рынка. И все это увязано в столь запутанный и сложный клубок взаимоотношений, что распутать его всем очень хочется, но пока не получается. И в новый 2026-ой год фарминдустрия вступила в неопределенности по принципиальному вопросу — список СЗЛС снова не утвержден. В правительстве никак не договорятся о порядке и критериях его формирования, возможно, с ними окончательно определятся к концу марта. Если так, то перечень может быть об-



Для таких производителей крайне важно, чтобы в системе прослеживаемости были зарегистрированы участники оборота производных материалов, то есть поставщики компонентов; как правило, это химические предприятия. Проблема в том, что для них поставки для фармацевтики — мизерная часть от общего объема сбыта, и у них нет никакой мотивации вступить в систему прослеживаемости, проще отказаться от поставок

народован в июне, но все это неточно и даже зыбко. Осенью прошлого года Правительство России обнародовало свое видение в форме проекта постановления для общественного обсуждения и соблюдения обязательной процедуры независимой антикоррупционной экспертизы. Предложенная схема формирования перечня СЗЛС крайне сложна, есть общие требования ко всему списку, а внутри него — два раздела, которые отличаются по наполнению и критериям отбора в них.

Две корзины

Базовые условия для попадания в перечень СЗЛС: лекарственный препарат должен быть зарегистрирован в РФ или ЕАЭС, входить в перечень ЖНВЛП, закупаться для государственных нужд в течение последних трех лет. В первый раздел предлагается включить препараты для иммунопрофилактики из национального календаря прививок; препараты крови, кровезаменители или инфузионные растворы; наркотические средства, подлежащие контролю. Во второй раздел, который еще принято называть «второй корзиной», предлагается включать препараты, которые имеют одобренные клинические рекомендации, не имеют аналогов в России с другими международными непатентованными наименованиями (МНН) в рамках одного медицинского показания и кода анатомо-терапевтической химической классификации четвертого уровня ЕАЭС. Также они должны соответствовать как минимум одному из следующих критериев:

- препарат предназначен для лечения болезней из перечня для установления инвалидности;
- препарат предназначен для лечения болезней из перечня социально значимых заболеваний или заболеваний, опасных для окружающих;
- препарат является антибактериальным;

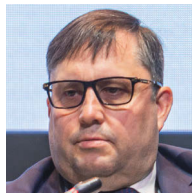
• препарат предназначен для лечения болезней в рамках нацпроекта «Продолжительная и активная жизнь».

Комментируя подходы Минздрава к формированию нового перечня СЗЛС, заместитель Министра здравоохранения РФ Сергей Глаголев пояснял, что в первом разделе учитываются лекарственные препараты, которые «являются основанием системы здравоохранения, незаменимы и сложно масштабируемы». По мнению руководства Минздрава, они совершенно однозначно должны производиться в России. Что касается препаратов крови, то в ведомстве посчитали, что в этой части у российских производителей недостаточно компетенций, и перечень должен помочь их нарастить, особенно в части объемов специфических и дорогостоящих препаратов плазмы крови. Наркотики оказались в списке по двум причинам: их оборот находится под особым контролем, поэтому их сложно ввозить из-за границы, и сам по себе этот бизнес низкомаржинальный, поэтому государство оставляет эти вещества под полным контролем и поддерживает их госзакупками. Также представители Минздрава рассматривают включение в первый список антибиотиков. А вот второй раздел (список, корзина) ориентирован на лечение социально значимых, эпидемически опасных заболеваний. Сюда же могут включить препараты для лечения болезней, которые приводят к стойким нарушениям функций организма. С высокой долей вероятности, во второй раздел войдут препараты для терапии заболеваний, которым посвящен новый федеральный проект «Продолжительная и активная жизнь».

Страховка от дефицита

«Мы твердо стоим на том, что система СЗЛС должна быть сильна для системы здравоохранения, не должно быть значимого увеличения цен при переходе на полный цикл», — заявлял Сергей Глаголев. При этом в Минздраве признают, что подобный подход к СЗЛС не создает инициатив по освоению

ПЕРЕЧЕНЬ КАК ФУНДАМЕНТ



**ТИМОФЕЙ
НИЖЕГОРОДЦЕВ**

Заместитель
руководителя
ФАС



**Мы не умоляем
важности и
необходимости
включения**

**в перечень СЗЛС
инновационных
препаратов, но мы
считаем, что сам
перечень про другое.
Инновационные**

**лекарственные препараты — другой
трек, внутри него есть свои серьезные
проблемы. Перечень — это фундамент,
основа безопасности страны. Что
касается инновационных препаратов,
они высокомаржинальные, туда
направлены инвестиции крупных
игроков, дополнительной поддержки
здесь не требуется, нет запроса
фактически на это».**

новых компетенций среди производителей, в него попадают низкомаржинальные, трудно масштабируемые препараты, это страховка от риска, что в какой-то момент их не окажется в стране.

С подобных позиций предлагают подходить к формированию СЗЛС и в Федеральной антимонопольной службе (ФАС). Массовый спрос внутри страны на препарат — вот что действительно должно быть базовым критерием отбора. «Когда случается какой-нибудь кризис в связи с низкой маржинальностью некоторых препаратов, все начинают вокруг ФАС ходить хороводами, думая, как перезапустить производство этих лекарственных препаратов, — говорит заместитель руководителя

ФАС Тимофей Нижегородцев. — Самое яркое событие — физраствор, когда вся систем его производства чуть было не остановилась. Мы считаем, что критерий включения должен быть основан на массовости применения, и тогда становится ясно, какие препараты поддерживать, — те, которые влияют на население».

Инновации — за бортом

Если действовать только по этой логике, то за бортом господдержки оказываются инновационные препараты, и очевидно, что в Минздраве пытаются нащупать золотую середину, но в условиях ограниченного финансового рычага добиться компромисса непросто. Правительству необходимо одновременно обеспечить население лекарствами массового спроса, локализовать их производство внутри страны и при этом удерживать цены, что сделать одновременно практически невозможно. Развитие мощностей полного цикла потребует от бизнеса дополнительных вложений, в случае с низкомаржинальными препаратами есть вероятность единственного поставщика. С инновационными препаратами вопрос цены стоит еще более остро.

«Мы не умоляем важности и необходимости включения в перечень СЗЛС инновационных препаратов, — комментирует позицию ФАС представитель ведомства Тимофей Нижегородцев. — Но

мы считаем, что сам перечень про другое. Инновационные лекарственные препараты — другой трек, внутри него есть свои серьезные проблемы. Перечень — это фундамент, основа безопасности страны. Что касается инновационных препаратов, они высокомаржинальные, туда направлены инвестиции крупных игроков, дополнительной поддержки здесь не требуется, нет запроса фактически на это».

Прощай, инвестиции!

А вот на что действительно есть запрос от бизнеса, так это на преемственность между первым и обновленным перечнями СЗЛС. За то время, что идет дискуссия, производители разделились на два лагеря. Одни — за скорейшее вступление, другие — против. Как поясняет генеральный директор Ассоциации «Лекмедобращение» Филипп Романов, природа противоречия в том, что при формировании нового перечня почему-то решили, что старый можно забыть, несмотря на колоссальные суммы госфинансирования и софинансирования со стороны бизнеса». В «Велфарм Групп» уверены, что преемственность необходима, под лекарства, входящие в первую редакцию СЗЛС, строились целые производства, выделялись средства господдержки, и теперь в правительстве ждут выполнения целевых показателей по объему продаж, не каждое лекарство после «выпаде-

Если действовать только по этой логике, то за бортом господдержки оказываются инновационные препараты, и очевидно, что в Минздраве пытаются нащупать золотую середину, но в условиях ограниченного финансового рычага добиться компромисса непросто. Правительству необходимо одновременно обеспечить население лекарствами массового спроса, локализовать их производство внутри страны и при этом удерживать цены, что сделать одновременно практически невозможно. Развитие мощностей полного цикла потребует от бизнеса дополнительных вложений, в случае с низкомаржинальными препаратами есть вероятность единственного поставщика.





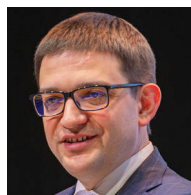
ния» из перечня сможет удержаться в рынке. «Судьба существующего перечня непонятна: волеется он в первую, вторую корзину или мимо всех пойдет, — комментирует ситуацию руководитель по связям с государственными и общественными структурами «Велфарм Групп» Григорий Левицкий. — Конечно, нам надо это понимать. Это же деньги, инвестиции, в том числе государства. Нам бы хотелось, чтобы все это нашло отражение в финальной версии перечня».

Действующий перечень СЗЛС, в котором 215 позиций, был ориентиром для инвесторов, и самое разумное, по мнению президента «Активного Компонента» Александра Семёнова, включить его в первый раздел обновленной версии, но с исключениями: убрать позиции, которые за последние пять лет не были поддержаны государством как производство полного цикла. «Если же какие-то позиции получили такую поддержку, логично их включать в первый перечень, потому что государство подтвердило актуальность и необходимость этих позиций», — уверен Семенов.

Нелинейность в подходах

На этом же настаивают и в Минпромторге. Ведомство отвечает за импортозамещение в промышленности и реализацию того самого постановления №719 о балльной оценке локализации производства. Смена приори-

ПО КАСКАДНОМУ ПРИНЦИПУ



ДМИТРИЙ ГАЛКИН

Директор
Департамента
развития
фармацевтической
и медицинской
промышленности
Минпромторга РФ



Сейчас на третью фазу уходит порядка 500 млн, мы

усреднили цифру, чтобы начать коммуникацию с Минфином. Дальше логика простая: регистрационное удостоверение получил, выручку надо сделать один к двум. И акцент хотим

сделать на том, что, если компания сделала один инновационный препарат с помощью субсидии на исследования, у нее при последующих отборах будет преимущество, потому что это означает, что есть коллектив и желание заниматься инновациями. Мы бы хотели этой мерой развивать каскадный принцип инноваций в фармацевтике».

тетов в госзакупке лекарств — прерогатива Минздрава, им решать, что и как лечить. Но в Минпроме решительно не готовы мириться с тем, что средства господдержки окажутся напрасной тратой бюджетных денег.

«Что делать со старым перечнем? Нельзя к нему применять те же линейные подходы, что к ЖНВЛП, — уверен директор Департамента развития фармацевтической и медицинской промышленности Минпромторга РФ Дмитрий Галкин, — потому что с 2023 года государство уже заявило, что ждет ту номенклатуру, ко-

торая обозначена, часть работ по их производству уже завершена. Надо это учитывать».

Да, с одной стороны, перечни должны максимально точно отражать видение государства о том, какие болезни существенно сокращают продолжительность жизни россиян, какие лекарства способны реально повлиять на демографию в стране, — это те самые приоритеты госполитики, которые так долго и трудно согласовываются между ведомствами. Но есть у этих перечней важная сопутствующая цель, без достижения которой все эти документы теряют смысл, — дать бизнесу стимулы, чтобы те могли обеспечить внутри страны стабильное производство лекарственных препаратов, необходимых населению.

Кому «второго лишнего»?

Пробуксовки с самим списком СЗЛС тянут за собой еще одну существенную проблему —

С одной стороны, перечни должны максимально точно отражать видение государства о том, какие болезни существенно сокращают продолжительность жизни россиян, какие лекарства способны реально повлиять на демографию в стране — это те самые приоритеты госполитики, которые так долго и трудно согласовываются между ведомствами. Но есть у этих перечней важная сопутствующая цель, без достижения которой все эти документы теряют смысл, — дать бизнесу стимулы, чтобы те могли обеспечить внутри страны стабильное производство лекарственных препаратов, необходимых населению

государство никак не может определиться с тем, кого из производителей и как поддерживать. В этом и есть определяющий фактор, ключевой смысл, зачем делить перечень СЗЛС на два раздела. Правительство формирует две «корзины», чтобы разделить их по требованиям к локализации производства и в зависимости от этого давать преференции участникам госзакупок.

В рамках перечня ЖНВЛП уже применяется механизм «второй лишней». Эта протекционистская мера дает большие преимущества отечественной продукции. Ее суть в том, что если в тендере появляется хотя бы одно предложение с изделием, локализованным в РФ или ЕАЭС по полному циклу (начиная с синтеза субстанции, которое служит сырьем для лекарств), все предложения импортной продукции автоматически отклоняются. Но применение механизма к закупкам в рамках СЗЛС снова отложено. Ожидалось, что запуск нового инструмента поддержки производителей полного цикла состоится 1 января 2026 года, но решение в который раз отложили. В Ассоциация «Лекмедобращение» уточнили, что перенос происходит уже в шестой раз, и написали письмо председателю Правительства РФ Михаилу Мишустину. В нем авторы письма ссылаются на аналитические данные, согласно которым за 2020–2025 годы доля локализованных препаратов в госзакупках в рублевом эквиваленте уменьшилась с 43,8% в 2020 году до 39,1% в 2025-м. А дальше следует неутешительный вывод: процесс наращивания локальных производственных мощностей стагнирует, так как мер поддержки локального фармацевтического производства недостаточно. В отрасли особенно насторожились, когда чиновники заговорили о том, что механизм «второй лишней» стоит распространить не на весь перечень СЗЛС, а лишь на первый раздел, а для второго внедрить ценовую преференцию в размере 30%. «Да, есть разные взгляды на размер этой преференции, — поясняет позицию ведомства заместитель Министра здравоохранения РФ Сергей Глаголев. —

Мы считаем ее достаточной, она позволяет балансировать ситуацию между готовым лекарственными формами и препаратами полного цикла и требует от производителя готовых лекарственных форм снизиться на 30%, если он хочет победить препарат полного цикла на госзакупках. Таким образом, мера дает рыночные возможности и ценовой контроль». В правительстве опасаются, что «второй лишней» сузит число предложений, и закупочные цены подскочат, нагрузка на бюджет возрастет — поэтому ищут компромисс, который позволит избежать этих негативных последствий. Отечественные производители смотрят на дискуссию с унынием и не спешат инвестировать в углубление локализации. «Более 1,6 трлн рублей РФ тратит на закупку ЛС и фарм субстанций за рубежом, — комментирует ситуацию президент компании «Активный Компонент» Александр Семёнов. — С помощью «второго лишнего» мы сможем половину этих денег оставлять в РФ, стимулируя инвестиции собственных производителей, а иностранных локализовывать производства полного цикла у нас в стране. Пора завершать дискуссию, мы в ней уже долго находимся, и, конечно, важно не переносить действие преференций «второй лишней». Мы так долго и часто переносим, надо выдохнуть и поставить точку».

Добровольная прослеживаемость

Может, и надо, но не получается. Внедрение правила «второй лишней» по перечню СЗЛС в Минпроторге хотят синхронизировать с запуском системы прослеживаемости лекарственных средств и сырья, используемого для производства лекарственных средств. В октябре 2025 года в РФ вступили в действие правила добровольной передачи информации в систему. Сведения позволяют определять, что все стадии изготовления лекарства, включая синтез молекулы действующего вещества фарм субстанции, проходят в ЕАЭС. Вносить данные в специальную госсистему (ГИС МТ)

ПРОЩЕ ИМПОРТ, ЧЕМ СВОЕ



АЛЕКСЕЙ ТОРГОВ

Заместитель
генерального
директора BIOCAD



Мы, как и многие другие наши коллеги, этот сериал

смотрим с самого начала и с нетерпением ждем, когда выйдет очередной документ. Любая ошибка может привести к тому,

что из-за сложностей регистрации какого-то конкретного компонента будут проблемы с преференциями, поэтому проще закупать иностранные компоненты, регистрировать их по упрощенному порядку, так и будет происходить».

могут производители лекарственных средств (субъекты прослеживаемости), а также компании и ИП, которые создают и поставляют сырье для изготовления лекарств (участники оборота исходных материалов).

Пока подача сведений происходит на добровольной основе, но никто не сомневается, что в ближайшем будущем каждый производитель, желающий участвовать в госзакупках и претендовать на преференции на торгах, будет обязан подтвердить локализацию. Уже сейчас, согласно действующим правилам, субъекты прослеживаемости должны подавать сведения об оборудовании (производительности, вводе в эксплуатацию) и о местах, где находится каждый этап производства; о количестве использованного сырья, его потерях и отходах; об объемах серии выпущенного лекарства или промежуточного продукта.

Утверждение правил стало формальным завершением эксперимента прослеживаемости лекарственных препаратов и фармстанций, который длился полтора года.

Внедрение со сбоями

Еще осенью в ЦРПТ отчитались, что система прослеживаемости интегрирована с системой подтверждения стадии производства Минпроторга, ее работа синхронизируется с данными о вводимой в гражданский оборот фармстанции, лекарственных препаратах



В первом разделе учитываются лекарственные препараты, которые «являются основанием системы здравоохранения, незаменимы и сложно масштабируемы». По мнению руководства Минздрава, они совершенно однозначно должны производиться в России. Что касается препаратов крови, то в ведомстве посчитали, что в этой части у российских производителей недостаточно компетенций, и перечень должен помочь их нарастить, особенно в части объемов специфических и дорогостоящих препаратов плазмы крови

учетом их происхождения, которые собирает Росздравнадзор. Через ГИСП доступны сведения об исходных компонентах, производимых на территории РФ, Федеральная таможенная служба предоставляет информацию о ввозимых компонентах. Система для сельхозтоваров «Меркурий» предоставляет сведения о сырье животного происхождения, которое используется в фармпроизводстве.

Экспериментальная фаза формально закончена, система прослеживаемости запущена в промышленную эксплуатацию, но ее участники уже заявляют, что многое в ней придется дорабатывать. Практическое внедрение показало, что многие принципиальные моменты разработчики не учли. «За три года проделана фантастическая работа: обозначились контуры системы прослеживаемости, которая будет отлавливать недобросовестных производителей, — говорит генеральный директор компании «Фармстандарт» Дмитрий Зайцев. — Мы понимаем, что не за горами момент, когда она заработает на максимум. На мой взгляд, пока треть проблем система не решает, но «докрутить» ее можно». Одна из принципиальных проблем, которую еще до утверждения правил добровольной маркировки обозначали производители, — невозможность ввести в систему данные об остатках, то есть тех компонентах, которые нарабатываются на год – два вперед и хранятся на складе.

Все — на регистрацию

Еще одну проблему обозначает руководитель по связям с государственными и общественными структурами «Велфарм Групп» Григорий Левицкий. Компания вошла в эксперимент одной из первых, поскольку специализируется на производстве фармстанций путем химического синтеза, также создает их с применением компонентов животного происхождения и намерена и дальше расширять их линейку. Для таких производителей крайне важно, чтобы в системе прослеживаемости были зарегистрированы участники оборота производных ма-

териалов, то есть поставщики компонентов; как правило, это химические предприятия. Проблема в том, что для них поставки для фармацевтики — мизерная часть от общего объема сбыта, и у них нет никакой мотивации вступать в систему прослеживаемости, проще отказаться от поставок. «Хорошо бы это взяло на себя правительство, — добавляет Григорий Левицкий. — Сейчас получается, что иногда привезти определенные вспомогательные химические компоненты проще, чем купить их в РФ, так их проще вписать в систему прослеживаемости». В некоторых случаях импортировать совсем не вариант, например, если речь про категорию опасных веществ. Подобные недоработки вынуждают бизнес придумывать сложные схемы ввоза, лишь бы упростить подтверждение происхождения компонента. Например, президент «Активного Компонента» Александр Семёнов рассказывал на одной из дискуссий, что многие поставщики из-за нежелания входить в систему прослеживаемости предлагают реэкспорт через Казахстан, и тогда сам покупатель подаст все данные для подтверждения происхождения. «Мы очень надеемся, что мы все вместе создадим стимулы, чтобы производители химических компонентов не перестали с нами работать, — добавляет Семенов, — нам оптимально выработать единый подход».

Недоверие растёт

Система только вошла в стадию реальной эксплуатации, пусть пока и не является обязательной для всех, а у производителей уже сформировалось мнение о том, что ввозить проще, чем закупать в РФ, пусть даже в ущерб степени локализации. «Мы, как и многие другие наши коллеги, этот сериал смотрим с самого начала и с нетерпением ждем, когда выйдет очередной документ, — говорит заместитель генерального директора BIOCAD Алексей Торгов. — Любая ошибка может привести к тому, что из-за сложностей регистрации какого-то конкретного компонента

будут проблемы с предпочтениями, поэтому проще закупать иностранные компоненты, регистрировать их по упрощенному порядку, так и будет происходить».

Пока система прослеживаемости не заработала как следует, в фарминдустрии растет недоверие на предмет соответствия реального производства заявленному в технологических регламентах.

В Ассоциации «Лекмедобращение» решили действовать на опережение и заявили о запуске системы внутреннего аудита, которая позволит стыковать реальность с заявленными этапами производства. Таким образом, уверен генеральный директор Ассоциации Филипп Романов, можно будет сформировать доверие к предприятиям, которые пройдут аудит.

Оценка откладывается

Между тем правительство, понимая, что система прослеживаемости пока работает со сбоями, а перечень СЗЛС не утвержден, и механизм «второй лишней» на него не распространяется, решили не спешить с введением в действие балльной системы оценки страны происхождения лекарств. Ее введение отложили на 1 июля 2026 года. Помимо этого, Минпромторг предложил продлить переходные периоды, связанные с подтверждением страны происхождения лекарств и ряда медицинских изделий. До 30 июня 2026 года производители смогут подтверждать страну происхождения для лекарственных препаратов и отдельных медицинских изделий сертификатом СТ-1. Вплоть до 30 ноября 2026 года такое подтверждение можно сделать с помощью записи из реестра промышленной продукции (если она была оформлена до 1 июля 2026 года). Балльная оценка пока не потребуется для получения мер поддержки при участии в закупках.

Между тем детали процедуры оценки локализации производства лекарственных средств правительство обнародовало осенью 2025 года. Баллы будут начисляться за выполнение ключевых этапов технологи-

ского процесса производства на территории государств — членов ЕАЭС. Чтобы продукция была признана российской, она должна набрать не менее 50 баллов. Например, 50 баллов можно получить за выпуск готового препарата, столько же — за производство фармвещества с выполнением этапов синтеза или выделения, а также за создание и поддержание банков клеток и процессы ферментации в случае биологических субстанций. Когда балльная система все-таки заработает, производителям в обязательном порядке придется получать в Минпромторге документ о стадиях производства, в котором будут зафиксированы технологические операции, реально выполненные в ЕАЭС. «Те критерии отнесения продукции к отечественной, которые предлагаются, явно отсылают нас к сохранению приверженности иностранной продукции и демотивируют отечественный бизнес к локализации», — такую жесткую оценку правилам давал генеральный директор Ассоциации «Лекмедобращение» Филипп Романов.

Берите, что дают

Между тем в Минпромторге предлагают не сетовать на недостаточность субсидий, а активнее пользоваться теми налоговыми преференциями, которые уже существуют для фармпроизводителей. В прошлом году ведомство проанализировало их достаточность, но не по совокупности, а конкретно льгот, поощряющих инновации, разработку, исследования, создание новых фармпредприятий. Правда, прямых мер стимулирования совсем немного, в основном это опосредованные механизмы, предусмотренные Налоговым кодексом РФ: например, пониженная налоговая ставка для участников СПИК, освобождение на десять лет от обязанностей налогоплательщика по осуществлению исследований, разработок и коммерциализации для резидентов «Сколково», освобождение от налогообложения ввозимого технологического оборудования.

Каскадный принцип инноваций

Сейчас Минпромторг работает над перечнем на НИОКР, обсуждается порядка 50 широких направлений, и это будет еще один механизм для компенсации затрат на исследование, так называемый кэшбек на инновации. Таким образом, у фармпредприятий появится возможность часть затрат компенсировать за счет налоговых льгот, а другую можно получить в виде софинансирования. В 2026 году правительство обещает запустить механизм компенсации затрат на завершение клинических исследований оригинальных препаратов, предшествующих получению регистрационного удостоверения на новое средство, или на внесение изменений в уже зарегистрированное лекарство, которые позволят расширить его применение. Минпромторг бьет копытом, он готов приступить к отбору проектов в 2026 году, но есть стопор на стороне Минздрава: чтобы определиться с приоритетами, нужны те самые биомишени, список которых никак не сформируют. Если процесс все-таки запустят и заявки соберут, как планировалось, до середины мая, первые гранты производители смогут получить в 2027 году. Размер субсидии составит 250 млн рублей. Фармацевтические компании должны будут в течение трех лет после выпуска препарата обеспечить выручку, которая будет как минимум вдвое больше затраченной суммы.

«Сумма взята не с потолка. Суммы, которые в среднем тратились десятилетку назад, — 200–300 млн на проект, — комментировал инициативу представитель Минпромторга Дмитрий Галкин. — Понятно, что с тех времен деньги подорожали, но сейчас на третью фазу уходит порядка 500 млн, мы усреднили цифру, чтобы начать коммуникацию с Минфином.





Дальше логика простая: регистрационное удостоверение получил, выручку надо сделать один к двум. И акцент хотим сделать на том, что, если компания сделала один инновационный препарат с помощью субсидии на исследования, у нее при последующих отборах будет преимущество, потому что это означает, что есть коллектив и желание заниматься инновациями. Мы бы хотели этой мерой развивать каскадный принцип инноваций в фармацевтике».

В Минздраве размер кэшбека критиковали, называли сумму поддержки на проект заниженной, поскольку не секрет, что в среднем на третью фазу исследований новых препаратов уходит порядка 500 млн. В Минпроме не скрывали, что куда важнее в случае с инвестиционным кэшбеком, что государство поддерживает инновации наполовину с инвестором. Такой паритет устроил и Минфин, и есть надежда, что общий объем софинансирования в год составит до одного миллиарда — это четыре проекта в год, при этом ограничений по количеству инноваций на одну компанию, на которые можно получить субсидию, нет. Такой подход, полагают в правительстве, поможет увеличить количество предприятий, которые системно занимаются инновациями в фармацевтике.

ПОРА ПОСТАВИТЬ ТОЧКУ



АЛЕКСАНДР СЕМЁНОВ

Президент компании
«Активный
Компонент»



Более 1,6 трлн рублей РФ тратит на закупку ЛС

и фармсубстанций за рубежом, с помощью «второго лишнего» мы сможем половину этих денег оставлять в РФ, стимулируя инвестиции собственных производителей, а иностранных локализовывать производства полного цикла у нас в стране. Пора завершать дискуссию, мы в ней уже долго находимся, и, конечно, важно не переносить действие преференций «второй лишней». Мы так долго и часто переносим, надо выдохнуть и поставить точку».

Средства поддержки в фармацевтике принято брать с особой осторожностью, права на ошибку у исследователей нет, и не каждая команда разработчиков готова подставляться под риск невозврата субсидии, особенно когда речь про инновационные, уникальные технологии, которых в мире еще нет. Куда надежней воспользоваться инструментами прямой поддержки на торгах, и поэтому «второй лишней» стал вопросом принципиальным для фармпроизводителей: хотите локализацию — придется потратиться, иначе никаких гарантий.

ФБЖ

Использованы фото из официального фотобанка Фонда «Росконгресс».

ВАШ СЧЕТ ЗАБЛОКИРОВАН — ЧТО ДЕЛАТЬ С ПЕРЕГИБАМИ БОРЬБЫ

«Операция запрещена» или «Расчетный счет клиента заблокирован» — неважно, каким сообщением банк оповестит вас о том, что с этой минуты деятельность вашего бизнеса практически полностью парализована. Так или иначе ситуация крайне неприятная и точно проблемная. В лучшем случае вам сообщит о ней персональный банковский менеджер. С максимальной долей вероятности, все дело в законе №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». В этом кейсе рассказываем и показываем на конкретных примерах, как применяется закон, и что делать, если счет или личную карту заблокировали.

С начала года от двух до трех миллионов россиян могли столкнуться с блокировкой операции или карты целиком — такую новость распространили несколько авторитетных СМИ со ссылкой на некоторые аналитические данные. Россию накрыла эпидемия блокировок счетов и карт из-за якобы подозрительной операции. Такие действия банка полностью парализуют работу компании и жизнь конкретного человека — счета не оплатить, обязательные платежи по кредитам, займам и договорам

лизинга не совершить, наличные деньги со счета не снять, критично усложняется выплата зарплаты и уплата налогов, хотя эти обязанности компании никто не отменял. Но самое страшное ждет владельца заблокированного счета, если после блокировки он не выйдет на диалог с банком. Поэтому неважно, какая причина у вашей блокировки, первое и главное, что нужно сделать, — выяснить у менеджера или в чате

поддержки банка, почему случилась блокировка, и что от вас требуется, чтобы все исправить. Начнем с основной причины блокировки счетов компаний и индивидуальных предпринимателей — Федерального закона №115 и разберем на типичных примерах, как его применяют финансовые организации.

Уловки и ловушки

Клиент — Олег, владелец оптовой торговой компании, его товар — строительные материалы. Юридическая форма — ООО, система налогообложения — ОСНО, время описываемых событий — 2024 г. Олег только создал компанию, заключил первые договоры, за первый месяц работы по банку прошли первые 40 операций на общую сумму не более 2,5 млн руб. Неожиданно банк заблокировал расчетный счет со ссылкой на ФЗ №115 и попросил предоставить все документы на покупки и продажи, на сотрудников — их оформление было тогда еще в процессе. В ходе диалога с банком выяснилось, что подозрения возникли из-за того, что зарплата была выпла-



**ЕЛЕНА
ЗАВИТАЕВА**

Генеральный директор
компании «Мой Главбух»

чена только генеральному директору на его личную карту, а зарплатный проект не был подключен. Чтобы максимально быстро разрешить ситуацию, компания сразу предоставила весь перечень документов согласно запросу банка: документы на закупки, продажи, сведения по сотрудникам — всё, что имелось на тот момент. Существенную роль сыграл тот факт, что компания только начала деятельность. Банку предоставили план развития на ближайший период. Всю затребованную информацию компания загрузила в срок до пяти дней, как того требовал банк, и счет разблокировали, после чего компания оформила сотрудников и подключила зарплатный проект в банке.

Не исключено, что в данном случае имело место некоторое злоупотребление нормами права со стороны банка, конечная цель манипуляции — реализация банковского продукта, а именно подключение новой компании к зарплатному проекту. И это одна из «ловушек» №115-ФЗ, который дает многочисленные возможности, позволяющие сослаться на абстрактный пункт и обозначить «наличие у кредитной организации обоснованных подозрений, что данная операция осуществляется в целях легализации (отмывания) доходов». И поэтому мой вам универсальный совет: ни в коем случае не игнорируйте запрос банка, если хотите как можно скорее разблокировать счет, даже и в особенности, если вашей вины нет.

Красные флаги

Один из критериев, согласно которому банковская операция подлежит обязательному контролю, — сумма, на которую она совершается, равна или превышает один миллион рублей. Статья 6 115-ФЗ устанавливает перечень «подозрительных» операций, снятие наличных — одна из них. Таким образом, любое снятие наличных на сумму один миллион рублей и более автоматически привлекает к вам пристальное внимание банка, и он наверняка запросит пояснения клиента, а если тот часто совершает подобные операции, то это «красный флаг» для банка. Предпринимателям, которые хотят избежать блокировки счета в



Банк заблокировал личную карту Марии, сославшись на то, что клиент не обеспечил безопасное хранение карты и якобы передал ее третьим лицам. В ходе выяснения оказалось, что накануне Мария сняла деньги со своей карты и в этом же банкомате сразу зачислила их на карту матери. Самое интересное и даже удивительное в этой истории то, как банк узнал о совершении этих двух операций одним лицом

соответствии с 115-ФЗ, лучше ознакомиться с поводами для нее не только в самом законе, но и в законодательстве, связанном с ним применительно к своему конкретному виду бизнеса и с учетом того, что есть дополнительные внутриванковские указания по отнесению операций к подозрительным.

Наша вторая история про Ивана, который торгует запчастями для робототехники оптом и через маркетплейс, импортирует их из Китая. Форма регистрации — ИП, система налогообложения — УСН 6%. Период описываемых событий — 2025 год, когда оборот за год превысил лимит 60 млн руб. При этом Иван большие суммы переводил себе на карту сразу, когда деньги поступали на р/с, мало что оплачивал безналичным способом, сотрудников в ИП не числилось. Банк прислал запрос. Предприниматель ответил на него, приложив

имеющиеся документы на закупки и продажи: договоры, спецификации, закрывающие первичные документы. Подробно расписал, в чем заключается деятельность, дал ссылку на сайт. По поводу сотрудников пояснил, что бизнес ведут члены семьи, — ИП имеет на это официальное разрешение. Так как ИП на системе «УСН Доходы», предприниматель освобожден от ведения бухгалтерского учета, но он не смог предоставить в полном объеме документы на закупку, в данном случае — пакет документов на растаможку. В результате банк отказал Ивану в обслуживании без объяснения причин, хорошо, что хотя бы позволил вывести оставшиеся денежные средства со счета. Могу предположить, что причина такого решения — высокорисковый вид деятельности. Данная ситуация — следствие ужесточения надзора со стороны Центробанка: еще с 2013 года регулятор начал массово отзывать бан-



плохо, если клиент снимает много наличных — будь то небольшие, но регулярные суммы или большие разовые. Массовые переводы тоже вызовут подозрения. Что касается предпринимателей, то контролирующим органам и кредитным организациям не понравится, если компания не спешит оформлять сотрудников, когда бизнес достиг оборотов, предполагающих наличие некоего штата. На особом контроле высокорисковые виды деятельности: производство оружия или посредническая деятельность по его реализации, производство БПЛА, смежные виды деятельности, казино, ломбарды, ювелирные производства и т. п.

ковские лицензии, и тогда банки существенно расширили для клиентов требования по предоставлению документации. Даже в тех ситуациях, где ФНС не имеет права требовать документы, как в случае с Иваном и его ИП на системе «УСН Доходы», он не обязан хранить и предоставлять документацию на закупки, в том числе о прохождении товара через таможню, не обязан вести бухгалтерский учет, но банк имеет право все это запросить, и отказать ему предприниматель не может.

Чек-лист по минимизации рисков

В итоге компании так или иначе вынуждены «обелять» свои финансовые операции и вести полноценный бухгалтерский учет даже на облегченной системе налогообложения и с любым масштабом деятельности. Итак, вот что точно помогает снизить риски блокировки счетов по подозрению в «отмывании»: документы на всю цепочку движения товара, будь то собственное производство, ввоз товара из-за границы или закупка у других поставщиков внутри страны. Ведите бухгалтерский учет — собственное производство не доказать документально без внутреннего документооборота. Обязательно оформляйте сотрудников, особенно если масштабы бизнеса подразумевают, что в одиночку наладить его работу вряд ли возможно. Важное преимущество — максимальный переход на безналичные расчеты со всеми партнерами. С особой осторожностью снимайте наличные денежные средства — соблюдайте при этом рекомендации ЦБ. Должным образом ведите учет кассовых операций. Ведите учет всех расходов, храните документы по ним.

Против кого сработали?

Еще одна героиня, оказавшаяся в затруднительной ситуации, Наталья, владеет медицинской клиникой. Ее ООО — на «УСН Доходы». На календаре — 2023 год. К тому моменту клиника работала уже год, не имея расчетного счета, не инкассируя наличную выручку. В какой-то момент приняли решение открыть счет, подключить эквайринг. Одномоментно

внесли на только что открытый расчетный счет два миллиона рублей наличных. Банк заблокировал счет.

В ответ на действия банка предприниматель предоставила некоторые документы. Поскольку система налогообложения «Доходы» дает предпринимателям возможность не проявлять щепетильность к учету расходов, некоторые документы, запрошенные банком, Наталья представить не смогла. Среди них, например, внутренние документы юридического лица, подтверждающие соблюдение кассовой дисциплины, которые могли бы стать обоснованием задержки инкассации наличной выручки.

В результате банк отказал в обслуживании. В данном случае юридическое лицо, не освобожденное от соблюдения кассовой дисциплины, должно было соблюдать лимит (максимально допустимую сумму наличных денег, которая может храниться в кассе на конец рабочего дня). Подробнее о порядке ведения кассовых операций юридическими лицами и ИП можно прочитать в Указании ЦБ РФ от 11.03.2014 г. №3210-У.

В данном случае система сработала сама против себя: да, клиника нарушила законодательство, но, по сути, компания сделала первый шаг на пути к «обелению», а ее не просто оставили, но и развернули в обратную сторону. Клиника продолжает работать.

Личное отдельно

Следующая история про ООО оптовой торговли, которое возобновило работу после нескольких лет отсутствия признаков активности, — одно это уже покажется подозрительным. Единственный участник общества снимал наличные денежные средства, оставшиеся после уплаты своих текущих обязательств. Банк заблокировал счет, попросил представить регистры бухгалтерского учета, документы-основания для снятия денежных средств. Компании потребовалось время на сбор информации, банк пошел на уступки и дал небольшую отсрочку. Предприниматель предоставил договоры займа, документы о вы-

Еще с 2013 года регулятор начал массово отзываться банковские лицензии, и тогда банки существенно расширили для клиентов требования по предоставлению документации. Даже в тех ситуациях, где ФНС не имеет права требовать документы, как в случае с Иваном и его ИП на системе «УСН Доходы», он не обязан хранить и предоставлять документацию на закупки, в том числе о прохождении товара через таможню, не обязан вести бухгалтерский учет, но банк имеет право все это запросить, и отказать ему предприниматель не может

даче подотчетных денежных средств, данные бухгалтерского учета согласно списку банка, счет разблокировали.

Ситуации, когда предприниматели злоупотребляют возможностью приёма платежей на личные карты физического лица, весьма распространены. Как итог — блокировка карт физических лиц, ведущих предпринимательскую деятельность. Согласно п. 2.1 Инструкции Банка России №204-И от 30.06.2021 г., «текущие счета открываются физическим лицам для совершения операций, не связанных с ведением предпринимательской деятельности в качестве ИП или с частной практикой, а также физическим лицам, применяющим специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход», не являющимся ИП или физическими лицами, занимающимся в установленном законодательством РФ порядке частной практикой...»

Подозрительная активность «физиков»

Еще одна типичная ситуация, когда предприниматель оказывает услуги по сдаче в аренду

жилых помещений, имеет ИП на системе «УСН Доходы». Денежные средства от реализации услуг наша героиня Марина получала как на расчетный счет ИП, так и на свою личную карту, которую банк и заблокировал, заподозрив, что предприниматель не декларировала доходы от предпринимательской деятельности. В ответ на запрос банка Марина оперативно предоставила документы о подаче декларации за предыдущий период, подтвердила уплату налогов и сборов платежными документами, и ее карту разблокировали, после чего все платежи от клиентов Марина получает только на расчетный счет ИП.

Карты физических лиц блокируют все чаще, и предприниматели не исключение, а скорее подтверждение правила. На этот счет у Банка России также есть методические рекомендации, в которых кредитным организациям предписано проявить особое внимание к отдельным операциям граждан, и банки их активно применяют на ежедневной основе. Подозрительно, когда у одного физического лица необычно большое количество плательщиков и (или) получателей, или более 30 операций в день, большие суммы (более 100 тысяч рублей в день или более одного миллиона рублей в месяц). Данный перечень довольно широк и все чаще применяется по отношению к физическим лицам.

Похожий случай произошел с Василием, который ведет мелкооптовую торговлю товарами и предоставляет сопутствующие услуги. У него есть ИП на системе «УСН Доходы». Банк заблокировал личную карту предпринимателя, заподозрив, что она используется не по назначению. Василий предоставил документы о том, что поступления на его личную карту не

являются выручкой от продажи товаров и услуг, а являются возвращенными ему займами, ранее предоставленными третьим лицам. В качестве подтверждения были предоставлены расписки. Но банк этим не ограничился и запросил информацию о том, откуда на личной карте Василия были суммы, выданные в долг. Карту разблокировали только после того, как предприниматель предоставил документы о продаже недвижимости, после которой у него появилась определенная сумма на счете.

Удивительное рядом

Итак, комплаенс-политика кредитных организаций многократно ужесточилась на фоне усиленной борьбы с мошенниками, отмыванием доходов предпринимателями и по ряду других политических и экономических причин. Банки стали чрезвычайно подозрительны, о чем свидетельствует еще один случай из моей практики, который напрямую не связан с 115-ФЗ, однако актуален для всех.

Мария оказывает косметические услуги как физическое лицо и платит налоги по системе «налог на профессиональный доход». Все доходы от реализации услуг она получала на личную карту. Узнала о ее блокировке от клиентки, когда та не смогла перевести оплату. Банк заблокировал личную карту Марии, сославшись на то, что клиент не обеспечил безопасное хранение карты и якобы передал ее третьим лицам. В ходе выяснения оказалось, что накануне Мария сняла деньги со своей карты и в этом же банкомате сразу зачислила их на карту матери. Самое интересное и даже удивительное в этой истории то, как банк узнал о совершении этих двух операций одним лицом. За разъяснениями о причинах блокировки своей карты Мария незамедлительно обратилась в банк — сначала написав в чат поддержки, затем лично пришла в отделение, прошла опрос сотрудников банка, доступ к счету ей разблокировали. К сведению читателя: передача платежных средств (карт, реквизитов) третьим лицам дает основание банку расторгнуть договор обслуживания, присвоить клиенту высокий уровень риска, а

Стоит подчеркнуть, что информация о степени риска каждого клиента передается в Росфинмониторинг и другие банки (п.7.6 115-ФЗ). Таким образом, если клиент с присвоенным ему высоким риском обратится для открытия счета в другие банки, они, видя его высокий уровень риска, вправе отказать ему в обслуживании. А в случае уже открытых счетов в других банках они также обязаны приостановить обслуживание.

те же нарушения, совершенные с целью участия в преступных схемах, квалифицируются по статье 187 УК РФ «Неправомерный оборот средств платежей».

Группы риска

Стоит обратить внимание, что банк наделен полномочиями контроля в связи со своей обязанностью (статья 7 ФЗ 115-ФЗ от 07.08.2001 г.) документально фиксировать и предоставлять в уполномоченный орган сведения о подозрительных операциях, перечень которых также утвержден 115-ФЗ в соответствии с Положением о представлении информации в Росфинмониторинг, утвержденном Постановлением Правительства РФ от 19.03.2014 г. №209.

Уполномоченным органом в данном контексте является Федеральная служба по финансовому мониторингу — Росфинмониторинг (согласно Указу президента РФ от 13.06.2012 г. №808), руководство его деятельностью осуществляет президент РФ.

Важно понимать, что согласно тому же ФЗ №115 при приеме на обслуживание и обслуживании клиентов банк обязан оценивать степень риска совершения клиентами подозрительных операций, в том числе с учетом результатов национальной оценки рисков, характера и видов их деятельности, характера используемых ими продуктов (услуг), и относить каждого клиента к определенной группе риска (низкая, средняя, высокая). Подробнее о критериях и оценке рисков можно узнать из Постановления Правительства РФ от 02.08.2025 №1157 «Об утверждении требований к правилам внутреннего контроля».

Здесь же стоит подчеркнуть, что информация о степени риска каждого клиента передается в Росфинмониторинг и другие банки (п.7.6 115-ФЗ). Таким образом, если клиент с присвоенным ему высоким риском обратится для открытия счета в другие банки, они, видя его высокий уровень риска, вправе отказать ему в обслуживании. А в случае уже открытых счетов в других банках они также обязаны приостановить обслуживание.



Разряд подозрительных

Поскольку критерии 115-ФЗ и требования к правилам внутреннего контроля многочисленны, иногда банк, понимая, что клиент совершил операцию, которая номинально попадает в разряд подозрительных, чтобы «не клеймить» его, просто отказывает ему в обслуживании и просит закрыть счет.

Но не стоит надеяться на это при намеренном совершении определенных действий, и уж тем более при ведении бизнеса со странами (географическими территориями), входящими в группу риска, а также при ведении бизнеса с клиентами, продуктами и услугами (каналами поставок), занесенными в группы национальных рисков. В случае совершения клиентом высокорисковых операций банк обязан сообщить о них в Росфинмониторинг и передать в ведомство все сведения о подозрительном клиенте.

Чтобы подстраховаться, приводим факторы, влияющие на оценку уровня рисков, изложенные в Положении банка России от 18.06.2025 г. №860-П. Вы удивитесь, какие «безобидные» виды операций могут вызвать подозрения:

- деятельность, связанная со сделками с недвижимостью;
- нерегулируемая некоммерческая деятельность, благотворительность;
- деятельность, связанная с интенсивным оборотом наличности (розница, общепит и прочее);
- деятельность ломбардов, комиссионная торговля, реализация антиквариата;
- реализация мебели, легковых ТС.

Рекомендую ознакомиться с полным перечнем видов деятельности, которые могут вызвать подозрение банков согласно 115-ФЗ.

Без смысла, без цели

Не лишним будет также изучить признаки, указывающие на необычный характер сделки, приведенные в Приложении к Положению Банка России от 18.06.2025 №860-П. Среди них указаны, например, отказ клиента от совершения разовой операции, в отношении которой у работников кредитной организации возникли подозрения, что указанная операция осуществляется в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма; предоставление клиентом недостоверных сведений либо сведений, которые невозможно проверить; совершение операций с использованием дистанционных систем обслуживания, если возникает подозрение, что такими системами пользуется третье лицо, а не сам клиент; запутанный или необычный характер сделки, не имеющей очевидного экономического смысла или очевидной законной цели, либо несоответствие сделки целям деятельности организации, установленным учредительными документами, а также несоответствие характера операции,

Мой вам универсальный совет: ни в коем случае не игнорируйте запрос банка, если хотите как можно скорее разблокировать счет.

Один из критериев, согласно которому банковская операция подлежит обязательному контролю, — сумма, на которую она совершается, равна или превышает один миллион рублей. Статья 6 115-ФЗ устанавливает перечень «подозрительных» операций, снятие наличных — одна из них

заявленной при приеме на обслуживание или в ходе обслуживания деятельности.

Подозрительные действия

Банк обязательно насторожит отказ в предоставлении запрошенных документов и информации. Подозрительным покажется тот факт, что адрес клиента (юридического лица, физического лица), а также представителя клиента, бенефициарного владельца, выгодоприобретателя или учредителя, совпадает с адресом лиц, в отношении которых ранее было принято решение о блокировке принадлежащих им денежных средств или иного имущества.

Положение Банка России от 18.06.2025 №860-П содержит куда более развернутый список. Каждому предпринимателю будет полезно его изучить и соотнести с ним совершаемые в компании операции. Стоит также заглянуть в еще один важный документ регулятора — Положение Банка России от 15.12.2014 N 445-П, которое формулирует признаки, указывающие на необычный характер сделки. В нем вы найдете много удивительного, например, в зоне риска деятельность, связанная с организацией путешествий, и туроператорская, и турагентская. Так, в начале года именно операции по оплате турпоездки блокировали чаще всего, особенно если их совершали пенсионеры. Подозрение может вызвать использование клиентом счетов, открытых в различных кредитных организациях, для расчетов в рамках одного договора.

Проверяющим точно не понравится, если у них вдруг возникнут сложности при проверке сведений, которые им предоставил клиент, или неоправданные задержки в предоставлении документов. Подозрительной будет выглядеть особая поспешность в проведении операции и настоятельные требования ее совершить, так же, как и чрезмерная конфиденциальность, на которой может настаивать клиент, особенно если речь про предоставление информации государственным органам.

Также стоит учесть, что наблюдение за участниками банковских переводов с точки

зрения 115-ФЗ осуществляют не только сами банки, но и прочие организации, например, ломбарды, страховые компании, микрофинансовые организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг, адвокатские и нотариальные конторы, некоторые бухгалтерские и юридические компании, и этот список можно продолжить.

Впрочем, и это еще не все: Центробанк России, кажется, сделал все и даже больше, для того чтобы учесть все возможные критерии и риски. Неслучайно Эльвира Набиуллина в конце 2025 года была вынуждена признать, что в контроле за банковскими операциями ее ведомство допускает перегибы, но обратного хода многочисленным документам, выпущенным Центробанком, никто не давал. И потому в связи с законом №115 стоит упомянуть еще один циркуляр — Решение Совета директоров Банка России от 24.06.2022.

Правила поведения

Понятно, что гражданину или даже индивидуальному предпринимателю сложно самостоятельно изучить и уж тем более грамотно воспользоваться в своих интересах всеми упомянутыми циркулярами. Для этого есть профессиональные бухгалтеры и юристы, но краткая суть описанных ситуаций и всей законодательной политики регулятора такова, что оснований для блокировки счета компании или гражданина, великое множество. Да, знать все их невозможно, но основные правила, которые позволят уменьшить риски конкретно вашего бизнеса, все-таки лучше проработать.

Плохо, если клиент снимает много наличных — будь то небольшие, но регулярные суммы, или большие разовые. Массовые переводы тоже вызовут подозрения. Что касается бизнеса, то контролирующим органам и кредитным организациям не понравится, если компания не спешит оформлять сотрудников, когда бизнес достиг оборотов, предполагающих наличие некоего штата. На особом контроле высокорисковые виды деятельности: производство оружия или посредническая деятельность по

КАК РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ

Если счет компании или физического лица банк все-таки заблокировал, скорее всего, без помощи профессионального бухгалтера или юриста не обойтись. Как минимум он понадобится для составления корректного ответа на запрос банка и анализа вашего конкретного случая, иногда даже похожие ситуации решаются разными способами. Если же доверенного специалиста нет, или вы осознанно приняли решение решать проблему самостоятельно, то в первую очередь начните диалог с банком через чат поддержки в приложении, позвоните по телефону или сходите в отделение банка.

Далее предоставьте банку всю запрошенную им информацию. Учтите при этом, что чаще всего требуют подтверждать предоставленные сведения, например, если вы скажете, что взяли деньги у близких родственников или знакомых, банк попросит документальное подтверждение этому факту, а также может передать информацию о доходах этих лиц на заявленные вами суммы в правоохранительные органы.

Совершенно точно нельзя игнорировать запрос банка, тогда вам присвоят высокий (красный) уровень подозрительности и сообщат о вас в Росфинмониторинг. И тогда ни один банк не сможет оказывать вам услуги.

Для банка молчание клиента — 100%-ный сигнал опасности, наличие у клиента повышенного риска.

его реализации, производство БПЛА, смежные виды деятельности, казино, ломбарды, ювелирные производства и т. п. В «красной зоне» — деятельность с партнерами из стран, в отношении которых РФ ввела свои санкции.

Для предпринимателей опасно не вести бухгалтерский учет, пренебрегать документооборотом даже на упрощенной системе налогообложения при достижении определенных оборотов и при ведении высокорисковых видов деятельности. Физическим лицам, в том числе ИП, не являющимся самозанятыми, лучше не использовать личную карту для получения доходов от предпринимательской деятельности. Как физическим, так и юридическим лицам не стоит передавать доступ к счетам, картам, личным кабинетам третьим лицам.

ФБЖ

КАДРОВЫЕ МАНЕВРЫ ДЕНИСА ПАСЛЕРА

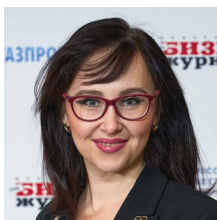
«Вертикаль» Дениса Паслера сформирована — региональное правительство обрело новую форму и иное содержание. Глава Свердловского региона выстраивал схему довольно долго, что, без сомнения, говорит о его скрупулезности в подборе команды. Процесс занял более полугодя, ведь начать активное переформатирование правительства Свердловской области Паслер мог еще в статусе и. о., но пик этой кадровой работы пришелся на осень, после его официального избрания. Пока шел процесс, заинтересованные гадали, каким путем пойдет новый губернатор. Самый «ходовой» прогноз: Паслер сохранит доставшийся от Куйвашева костяк и умеренно «разбавит» его оренбургскими лицами. До последнего в воздухе висел вопрос, как Паслер, бывший председателем правительства Свердловской области в 2011–2016 годы, использует этот опыт, какой длины окажется «скамейка запасных» для его кадровых маневров? Уральская редакция «Бизнес-журнала» подводит итог «перестройки» исполнительной власти региона, которая стала одной из главных политических интриг минувшего года и разрешилась под самый его конец.

После отставки губернатора Евгения Куйвашева все члены его правительства оказались временно исполняющими обязанности. Ждать, с кем делегированный президентом кандидат в губернаторы захочет продлить контракт на работу, им пришлось больше полугодя. Некоторые из чиновников решили уйти сразу же.

Первые пошли

Первыми заявления об отставке написали заместитель губернатора Павел Креков и руководитель аппарата губернатора и правительства Свердловской области Иван Детченя. Прощение Крекова, который отвечал за весь

социальный блок, также курировал работу Территориального фонда обязательного медицинского страхования, и. о. губернатора Денис Паслер удовлетворил сразу. А вот Ивану Детчене предложили остаться. Решение взвешенное и разумное — действующий аппаратчик Детченя подготовил и провел в сентябре выборы губернатора в Свердловской области, а после них все-таки ушел. Тихо и почти незаметно, несмотря на контекст и информационный шлейф, в конце марта в отставку ушел еще один чиновник — Ильхам Ширалиев, возглавлявший антикоррупционный департамент Свердловской области. В правительстве Куйвашева он также успел поработать директором Контрольного департамента губернатора и правительства Свердловской области. Якобы претензии к нему были у



СВЕТЛАНА ХАЙРУТДИНОВА

Главный редактор
СИ «Бизнес-журнал»



Фото —
Информационный
портал Свердловской
области www.sve.pf

правоохранительных органов, но, как и в случае с бывшим губернатором, не очень понятно, о чем конкретно шла речь. Дым был, но огню не дали разгореться — от тех, кто вызывал серьезные сомнения и вопросы, поспешили избавиться срочно, максимально быстро. Спустя месяц после назначения и. о. губернатора заявил, что не собирается делать поспешных кадровых шагов.

Доверенные лица

И действительно, отставки и назначения, состоявшиеся в правительстве Свердловской области до осенних выборов губернатора, были точечными.

Одним из первых правительство покинул глава Минздрава Андрей Карлов, да еще и с «черной меткой» в руках от непосредственного руководителя. Денис Паслер объяснил его отставку результатами соцопросов горожан, недовольных работой системы здравоохранения в регионе, и высказал собственные претензии к работе регионального Минздрава и практически сразу же назначил на это место приехавшую вместе с ним из Оренбурга Татьяну Савинову, которая занимала там аналогичную должность именно при губернаторстве Паслера; она приехала в столицу пуховых платков вслед за ним из Екатеринбурга, где

Паслер привел «за руку» лишь одну Татьяну Савинову. Возможно, рассматривались и другие персоналии, но в итоге большинство назначенцев в его команде местные. Выбирая столь взвешенный подход, Паслер демонстрирует, что он — опытный аппаратчик с хорошими, давно сформировавшимися связями в среде уральских чиновников. Делая ставку на тех, кого давно знает и кому может доверять, губернатор подтверждает репутацию «своего» человека на Среднем Урале

работала в Горздраве. В области пошли разговоры, что все неспроста. Это назначение, предпринятое Денисом Паслером практически сразу же по приезде в Свердловскую область, можно считать действительно принципиальным и даже знаковым. «Важнейшее назначение в новом составе правительства — утверждение Татьяны Савиновой на пост главы облздрава. Она — самое доверенное лицо Паслера. Хотя Савинова и начала «махать шашкой» (конфликт с Яном Габинским и «шумный» уход на пенсию последнего), но она не «варяг»: работала в медицине в Свердловской области, а в Оренбуржье уже входила в команду Паслера», — комментировал назначение в интервью «Уральскому Бизнес-журналу» политолог Георгий Бурмистров. Кстати, по поводу упомянутого конфликта: речь про

«тихое» увольнение главврача и основателя Уральского института кардиологии Яна Габинского. Формально Минздрав не продлил с ним контракт из-за превышенного возрастного предела, и все могло бы на этом закончиться, но с решением главы регионального Минздрава Татьяны Савиновой не согласился коллектив и написал письмо президенту, сотрудники стали массово покидать институт. До всех этих событий в регионе с рабочим визитом был министр РФ Михаил Мурашко, и, судя по развитию ситуации, Савинова не хотела раздувать историю с уходом на пенсию Габинского, а лишь взяла на вооружение претензии со стороны федерального центра. Будь оно как-то по-другому, подобное кадровое решение Савинова могла предпринять сразу после того, как ее назначили и.о. министра, то есть еще в апреле.

По «оренбургскому методу»

Среди громких и публичных отставок, инициированных Паслером, стоит отметить еще один уход — министра инвестиций и развития Вадима Третьякова, Паслер заявил, что «не видит работы министерства инвестиций от слова «совсем». Практически сразу же на эту должность был назначен замгубернатора Дмитрий Ионин. На этом все и закончилось — никаких больше отставок и назначений, несмотря на наличие нужных полномочий, —

чтобы сменить кого угодно в правительстве, ждать официального избрания было необязательно, но Паслер решил не только окинуть взглядом «скамейку запасных», чего от него явно ждали и они сами, и наблюдатели, сколько посчитал полезным присмотреться к тем, кто достался ему в наследство. Еще до ключевых назначений в региональном правительстве политологи предполагали, что, пересобирая кабмин, Паслер использует «оренбургский метод», то есть оптимизирует саму структуру правительства, которая заметно разрослась при Евгении Куйвашеве. Кстати, тот тоже активно его реформировал, например, ввел должность вице-губернатора. Анализируя опыт руководства Дениса Паслера на посту губернатора Оренбургской области, аналитики сразу же предположили, что он сузит круг по-настоящему доверенных лиц. Фамилию одного из них он обозначил практически сразу, «прихватив» на Урал Татьяну Савинову, с подбором остальных явно не спешил даже после инаугурации. Даже тогда временно исполнять обязанности остались практически все члены правительства, за исключением двух министров — трудовые договоры по формальной причине, из-за истечения срока контракта, не продлили с экс-министром цифрового развития Михаилом Пономарьковым и экс-министром экономики Русланом Садыковым. Оставшиеся девять заместителей губернатора Паслера, а также тринадцать министров и двое глав департаментов продолжали ждать, оставаясь в напряжении, поскольку вокруг было много разговоров о том, что глава региона собирается как следует «перетряхнуть» штат правительства, не просто убрав одних и назначив других, а сократив часть министерств.

Кому карт-бланш?

После выборов, когда дискуссии о реформировании команды разгорелись с новой силой, судьба только двух персоналий казалась большинству наблюдате-





лей решенной: министра здравоохранения Татьяны Савиновой и министра инвестиций Дмитрия Ионина, оба также работали в статусе замов губернатора. «Паслер — молод и энергичен, дает карт-бланш сверстникам, например, приблизил активного, умеющего разговаривать с электоратом Дмитрия Ионина», — поделился мнением в диалоге с «Бизнес-журналом» политолог Георгий Бурмистров. Однако первым от приставки и. о. избавился первый заместитель губернатора Алексей Шмыков. Его кандидатуру депутатам областного Заксобрания представил лично Денис Паслер. Шмыков сохранил аппаратные позиции на фоне смены главы региона, в том числе за счет репутации «крепкого хозяйственника», хорошего исполнителя сложных и не самых выгодных для имиджа региональной власти задач. 41 депутат поддержали желание губернатора оставить Шмыкова в правительстве, впрочем, практически сразу же после официального голосования Денис Паслер добавил, что намерен скорректировать полномочия Алексея Шмыкова. Так и случилось: под Новый год стало известно, что с 1 января Шмыков совместит два высоких поста — первый заместитель губернатора и министр промышленности и науки. Последняя должность, на которой был Сергей Пересторонин, попала под сокращение, а экс-министр получил почетное назначение и с середины января стал оплачиваемым советником губернатора.

Несмотря на пересуды, прежнюю позицию сохранил и региональный министр финансов Александр Старков, хотя незадолго до его утверждения в прессе разгонялись слухи о том, что ему подыскивают замену. Отставку также прочили и министру образования Светлане Тренихиной. В качестве претендента на должность называли министра культуры Оренбургской области Евгению Шевченко, но не случилось

«Суперзамы»

В статусе заместителей губернатора остались еще трое: Азат Салихов, Василий Козлов и Сергей Швиндт. Вероятно, Салихов сохранил позиции благодаря давнему знакомству с Паслером, поскольку работает в правительстве Свердловской области с 2016 года, круг его ответственности — ГО и ЧС, мировые судьи, архивы, он — своего рода управделами в команде губернатора, «посторонних» на такую позицию не назначают. Вопреки фронде со стороны отдельных депутатов Заксобрания место за собой в новом составе сохранил Сергей Швиндт. Он — сторожил в правительстве региона, еще в 2009 году возглавил министерство транспорта и дорожного хозяйства, с Денисом

Паслером тоже знаком с давних времен, и теперь в его команде продолжит курировать самые сложные и социально значимые отрасли: минстрой, коммуналку и минтранс. А вот назначение Василия Козлова для многих стало неожиданностью. Он не только остался с новым губернатором, но и получил «двойное» назначение — как замгубернатора он продолжит курировать международные и внешнеэкономические связи, также с октября Козлов исполняет обязанности вице-губернатора, в ведении которого — внутренняя и информационная политика. Напомним, что эта должность в региональном правительстве оставалась вакантной после отставки Олега Чемезова, который из вице-губернаторов отправился в СИЗО в статусе обвиняемого по уголовному делу. К «старичкам» добавился условный «новичок» Сергей Никонов, которому перешло кресло добровольно ушедшего Ивана Детчени, после ухода из Заксобрания единоросс Никонов стал курировать аппарат правительства и губернатора.



Среди громких и публичных отставок, инициированных Паслером, стоит отметить еще один уход — министра инвестиций и развития Вадима Третьякова. Паслер заявил, что «не видит работы министерства инвестиций от слова «совсем». Практически сразу же на эту должность был назначен замгубернатора Дмитрий Ионин. На этом все и закончилось — никаких больше отставок и назначений, несмотря на наличие нужных полномочий: чтобы сменить кого угодно в правительстве, ждать официального избрания было необязательно.

Министерские портфели

Куда более предсказуемыми оказались назначения министров. Пост министра АПК и потребительского рынка сохранила Анна Кузнецова. Министром общественной безопасности остался Александр Кудрявцев. Григорий Сурганов продолжит работать министром строительства и развития инфраструктуры, а Вячеслав Ярин сохранил должность министра международных и внешнеэкономических связей. Единогласно в Заксобрании согласовали на пост министра социальной политики Андрея Злоказова. Должность заместителя губернатора — главы министерства по управлению государственным имуществом региона (сокращенно МУГИСО) оставил за собой Алексей Кузнецов — к нему у депутатского корпуса также не возникло претензий и вопросов. Несмотря на пересуды, прежнюю позицию сохранил и региональный министр финансов Александр Старков, хотя незадолго до его утверждения в прессе разгонились слухи о том, что ему подыскивают замену. Отставку также прочили и министру образования Светлане Тренихиной. В качестве претендентов на должность называли министра культуры Оренбургской области Евгению Шевченко, но не случилось. Министерские портфели также сохранили министр природных ресурсов и экологии Денис Мамонтов и министр физической культуры и спорта Леонид Рапопорт, который в этой должности начал работать еще в 2009 году при губернаторе Александре Мишарине.

Одним из последних, уже в конце декабря 2025 года, назначение получил Алексей Рубцов, который пересел в министерское кресло с позиции зама того же министерства энергетики и ЖКХ. В декабре на должность директора департамента противодействия коррупции назначили бывшего прокурора Кировской области. В Свердловском правительстве Андрей Оборок сменил того самого, «потихоньку ушедшего» Ильхама Ширалиева. Новым министром транспорта и дорожного хозяйства стал Денис Чегаев. И под самый

заванес 2025-ого Денис Паслер провел финальные назначения. Региональный Минэк возглавил Андрей Антипов, он перешел в правительство из ОЭЗ «Титановая долина», куда был привлечен в свое время как своего рода антикризисный менеджер. Стоит заметить, что ведомство, которым он назначен руководить, одно из немногих, подверглось реформатированию и из Министерства экономики и территориального развития было преобразовано в Министерство экономики, инвестиций и территориального развития. И еще несколько крутых карьерных взлетов случились благодаря кадровым инициативам Дениса Паслера. Начальник управления культуры администрации Екатеринбурга Илья Марков стал региональным министром культуры, а управленец одной из ведущих ИТ-компаний региона Евгений Шонов стал министром цифрового развития и связи.

Ставка на местных

Из многообразия доступных схем свердловчанин по рождению Денис Паслер выбрал самую умеренную и не стал предпринимать крайне резких кадровых решений. Можно сказать, что новый губернатор не повторил главную ошибку предыдущего: получив назначение на эту должность, Евгений Куйвашев привел в Свердловскую область много тюменцев, чем вызвал сопротивление местных элит. Паслер привел «за руку» лишь одну Татьяну Савинову. Возможно, рассматривались и другие персоналии, но в итоге большинство назначенцев в его команде местные. Выбирая столь взвешенный подход, Паслер демонстрирует, что он — опытный аппаратчик с хорошими, давно сформировавшимися связями в среде уральских чиновников. Делая ставку на тех, кого давно знает и кому может доверять, губернатор подтверждает репутацию «своего» человека на Среднем Урале. «Я всегда, когда становился руководителем, максимально сохранял действующую команду, потому что большинство из них уже некоторое время эффективно и вовлеченно работали, гарантируя



Ивану Детчене предложили остаться. Решение взвешенное и разумное — действующий аппаратчик Детченя подготовил и провел в сентябре выборы губернатора в Свердловской области, а после них все-таки ушел. Довольно громким и скоропалительным получился уход министра здравоохранения Андрея Карлова. Денис Паслер объяснил его отставку результатами соцопросов горожан, недовольных работой системы здравоохранения в регионе, и высказал собственные претензии к работе регионального Минздрава.

выполнение поставленных результатов. А уже далее, если у них не получалось, или дальнейшее сотрудничество начинало мешать выполнению целей, стоящих перед предприятием или регионом, мы расставались», — сказал еще в апреле Паслер на пресс-конференции. Тогда же он фактически и расставил все точки над i, заявив, что «если новый руководитель меняет всю команду, начинаются разговоры, мол, новая метла по-новому метет. Если оставляет работать всех — то у него нет своих кадров». Впрочем, так ли все очевидно, как хочет представить ситуацию Денис Паслер? В политических кругах Свердловской области предполагают, что собранная команда — лишь промежуточный вариант, и губернатор взял себе еще один год, чтобы посмотреть, с кем сработается, кто в предстоящий нелегкий 2026-ой покажет максимальную эффективность. Очередной отсечкой для пересборки правительства Свердловской области вполне могут стать осенние выборы в Госдуму — всеобщая политическая ротация по стране после них неизбежна.

ФБЖ

СИЛА ПРИТЯЖЕНИЯ:

ПРИВЯЗАННОСТИ, КОТОРЫЕ НАС ОПРЕДЕЛЯЮТ

Продуктивный, эффективный и перспективный бизнес всегда основан не только на реальных финансовых инвестициях, но и на устойчивых человеческих связях и отношениях. В менеджменте это называется «построение команды». И если мы пытаемся раскрыть чей-либо секрет успешного построения компании, то часто в начале ее пути мы видим группу единомышленников, их может быть двое, но между ними точно была привязанность друг к другу по какой-либо причине, например, между ними было доверие. Но с ростом бизнеса штат расширяется, и то, и другое практически неизбежно, правда, доверительные партнерские отношения выстроить с каждым нереально, и тому есть объяснение — теория привязанностей объясняет, как и почему люди «притягиваются» друг к другу, а наш консультант по психологии менеджмента поясняет на конкретных примерах, как тот или иной тип привязанности конкретного человека определяет его поведение в команде.

Каких только клиентских подходов я не насмотрелась за время работы менеджером по продажам банковских продуктов. Пройдя все стадии принятия, я задумалась над тем, как люди выбирают стратегии поведения, и как я выбрала свою стратегию поведения. Ответ на вторую часть вопроса оказался проще, мой мозг выбирал поведение в зависимости от линии, выбранной клиентом. Благодаря большому количеству обучений я экспериментировала и накопила кое-какой арсенал.

Мои дела как менеджера шли в гору. Отношения с клиентами выстраивались, но мне все еще хотелось понять, почему клиенты ведут себя так, как ведут. Свои выводы я оформлю в историях, каждая описывает ситуации, с которыми я сталкивалась. Имена и контексты изменены, но отражают мои наблюдения и выводы.



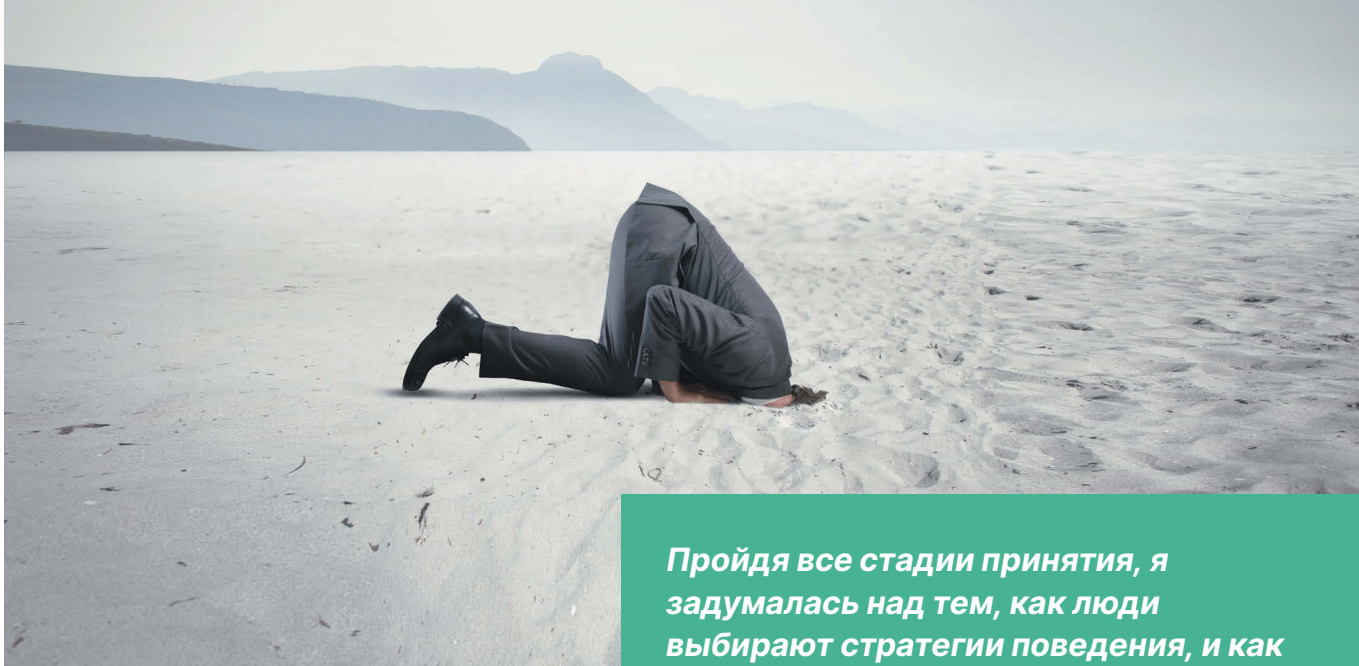
**АННА
КУШНИКОВА**

Бизнес-тренер и
практикующий коуч

Быть удобным

Родители Кати были всегда очень заняты, ее папа работал на двух ра-

ботах, а мама работала и обслуживала домохозяйство. По выходным все семейство отправлялось на дачно-огородные работы, Катя и брат регулярно были задействованы в этом. Папа был постоянно занят, а у мамы либо не было времени, либо уже не было сил. К тому же мама и папа Кати были очень тревожными людьми, постоянно ссорились, и что бы ни происходило, сильно переживали обо всем. Переживание стало смыслом их жизни. В целом Катя чувствовала себя довольно безопасно в семье, но доверия не было. С мамой делиться происходящим сложно, так как она расстроится, а папе до ее переживания нет особого дела. Как-то раз за Катин проступок мама наказала ее полугодовым молчанием. Кате приходилось постоянно проверять, с ней ли ее родители, но делать это надо было аккуратно, чтобы лишний раз их не волновать. Катя стала очень удобной для всех (но не для себя), открыла свой бизнес, а когда предприятие стало подрастать, стремление быть удобной подпитывалось мыслями, что сотрудники могут уйти, если она не будет таковой. В один прекрасный день Катя пой-



Пройдя все стадии принятия, я задумалась над тем, как люди выбирают стратегии поведения, и как я выбрала свою стратегию поведения. Ответ на вторую часть вопроса оказался проще, мой мозг выбирал поведение в зависимости от линии, выбранной клиентом. Благодаря большому количеству обучений я экспериментировала и накопила кое-какой арсенал

мала себя на мысли, что она работает одна. «Зачем же я плачу им деньги?» — задумалась она. Выручка стала падать, тревога росла, а на принятие стратегических решений не было времени и сил, потому что практически вся работа висела на ней одной.

Благодаря среде, в которой Катя выросла, она стала обладателем привязанности к тревожности, ей всегда приходилось тревожиться: разговаривают ли с ней родители, не ошибается ли она в своих поступках. Она готова давать очень многое и даже позволяет нарушать свои границы, лишь бы люди оставались с ней. В последствии такие люди, как Катя, ждут обратной отдачи, а когда не получают, происходит срыв — это может быть громкая ссора или затаившаяся обида. На определенном этапе ее жизни эта стратегия коммуникации с другими людьми была вполне эффективной, бизнес же она построила. Можно было и дальше продолжать жить, придерживаясь этой стратегии: работать за сотрудников, выражать свое недовольство, переживать увольнение за увольнением, терять доверие и т. д. Только все это не помогает развитию дела.

Избегание не в том направлении

Саша был спокойным мальчиком. Когда мама с папой ссорились, он уходил в свою комнату и ждал, когда буря утихнет. Когда мама с папой решали повоспитывать Сашу, они долго кричали. Саша замолчал и начи-

нал думать о чем-то другом, возражать было бесполезно, нужно было просто дожидаться, когда буря утихнет. Так он начал справляться со всеми стрессовыми ситуациями дома, в школе, университете и на работе. Он вырос, стал хорошим наемным сотрудником, работал честно и хотел построить карьеру. В конфликты сам не вступал, а когда возникали спорные ситуации, быстро самоустранялся тем или иным способом. Наступил тот день, когда его руководитель ушел, и Саша ждал, что его назначат. Это изменение и ожидание стали для Саши настоящим испытанием. И в тот момент, когда нужно было завоевывать поддержку команды, становиться лидером, Саша замолчал... Он спрятался в собственную раковину (сидел один в кабинете, не обсуждал ни с кем рабочие вопросы, не проявлялся) и не мог из нее выбраться, коллектив раскололся на два лагеря: на тех кто пользовался ситуацией и предпринимал все возможное, чтобы завоевать его расположение (на будущее), и

тех, кто никак не мог понять его поведение и воспринимал его как акт пассивной агрессии. История Саши — это история всех людей с избегающим типом привязанности. Стратегия выживания основана на уходе из реальности любым способом: физически (выбежать из кабинета, прекратить разговор по телефону, заблокировать в переписке, забить расписание другими делами и т. д.), ментально (сильное искажение реальности, уход в мысли о других вещах и т. д.), медикаментозно (любые виды зависимостей от препаратов или алкоголя) и прочие способы (азартные игры, избыточные тренировки в ущерб остальной жизни и т. д.). Бизнес — это направленное действие, но если мы вместо шагов вперед уходим в бок, то движение, даже если оно и будет, пойдет не в том направлении.

Без единой стратегии

Маша была интересной девочкой, она по-разному реагировала на ссоры своих родителей: иногда начинала открыто плакать, порой пряталась под стол, но бывали случаи, когда она не по-детски, а очень взросло разговаривала с ними. Она выросла, построила карьеру и стала управляющим партнером в крупном холдинге. Коллеги и сотрудники не знали, что от нее ожидать: конструктива и понимания, криков и унижений, а порой она просто не приходила в офис без предупреждения. Вскоре клиенты начали жаловаться, сделки срываться, а ее же коллек-

тив восстал против нее. Остальным партнерам ничего не оставалось кроме как расстаться с ней, выплатив отступные и компенсацию за отпуск, компания «вздохнула» с облегчением. Смешанный тип привязки не позволил Маше выстроить конструктивную коммуникацию с ее коллегами и подчиненными, как и многим предпринимателям, от работы с которыми отказываются контрагенты, клиенты. Отсутствие одной стратегии может становиться интересным, но это ненадолго.

Счастливый обладатель

Родители Вани много работали над собой и смогли воспитать в сыне чувство своих и чужих границ, чувство такта, 100%-ное понимание и принятие всех своих качеств. Ваня вырос, создал семью, построил бизнес, работать с ним непросто: он требователен, но справедлив. Все конфликты с его участием продуктивны и выводят на новый уровень сотрудничества.

Ваня стал счастливым обладателем надежного типа привязки, подобные люди вступают в браки, находят себя в жизни, строят бизнес или карьеру в найме. Они могут находиться в конфликте столько, сколько потребуется для наилучшего разрешения. Они не будут давить там, где можно пропустить, но это может нарушить границы партнера. Они принимают себя и любят себя безусловно.

Внимание, вопрос: что дальше?

Для работы со своим типом привязки я выработала вот такой алгоритм.

Для начала надо понять себя, кем я являюсь, и принять это как факт. Потом присмотреться и начать замечать, где попадаешь в привычную стратегию, останавливать себя, если замечаешь, до того, как успеваешь натворить дел, и совершаешь осознанный выбор. И, конечно, надо любить себя, что бы ни происходило. Важно всегда повторять себе: любая работа над собой — это путь, во время которого ты обучаешься, как по нему идти, и только когда удастся выйти из своего замкнутого круга, можно увидеть новый горизонт.

ФБЖ

Как-то раз за Катин проступок мама наказала ее полугодовым молчанием. Кате приходилось постоянно проверять, с ней ли ее родители, но делать это надо было аккуратно, чтобы лишний раз их не волновать. Катя стала очень удобной для всех (но не для себя), открыла свой бизнес, а когда предприятие стало подрастать, стремление быть удобной подпитывалось мыслями, что сотрудники могут уйти, если она не будет таковой

ДОРОГУ МОЛОДЫМ

Персоной февральского номера журнала стал руководитель отделения «Клуба молодых промышленников» в Тульской области Андрей Борщёв.

Клуб — это практический инструмент, созданный по инициативе Минпромторга РФ для конкретной аудитории: руководителей производственных компаний с оборотом от 120 млн до 2 млрд рублей. Их запросы — не абстрактное «развитие бизнеса», а конкретные шаги: как найти новое оборудование, выстроить кооперацию, получить реальную господдержку.

Как клуб помогает не на бумаге, а в цеху? И как собирается влиять на будущее промышленности региона? О реальной, а не декларативной пользе, о росте в кооперации и о том, почему ставка сделана именно на молодых, — в большом интервью с Андреем Борщевым на страницах журнала.

Новый номер — новый рейтинг. Ежегодно в преддверии 23 февраля редакция «Бизнес-журнала. Центр» составляет рейтинг бизнесменов, владеющих крупнейшими компаниями центральной России. И если в предыдущие годы список менялся незначительно, ротациям преимущественно подвергались места в нижней десятке, то в последнее время расклады изменились с точностью до наоборот. Первая десятка сначала показывала серьезные перемены, а потом присутствующие в ней персоны ушли из списка полностью. Надеемся, не навсегда.

Санкции породили необходимость скрытого участия в бизнесе, чтобы избежать возможных рисков. Поэтому собственники, которые перешли на непубличное управление бизнесом, один за другим начали покидать рейтинг.

Кто стоит у руля крупнейших компаний ЦФО — на страницах журнала.

Политическая и экономическая жизнь ЦФО не осталась без внимания. В авторской рубрике Александра Пирогова говорим о резонансных и важных событиях прошедшего года, а также об их влиянии на экономику округа и страны.

Продолжаем подводить результаты 2025 года в рубрике «Экономические итоги». Этот год для ЦФО стал временем глубоких контрастов и ярких свершений. Мы видим не единую картину, а сложную мозаику, где рынки промышленных гигантов соседствуют с социальными вызовами малых городов, а возрождение традиционных отраслей переплетается с борьбой за технологический суверенитет.

Стоит сразу оговориться: осветить все фундаментальные изменения и яркие события во всех 18 субъектах ЦФО на страницах одного журнала практически невозможно — слишком много выпало на 2025 год. Поэтому этот обзор — не полная карта, а скорее, серия ярких и характерных портретов, которые, однако, позволяют почувствовать тренды ряда регионов округа.

РЕДАКЦИЯ

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ ЦЕНТР

Издается с 2002 года. Удостаивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий в 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 и 2014 годах от Национальной тиражной службы ПИ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР» № 2 февраль (87)
Дата сдачи в печать 10.02.2026 г.
Дата выхода 17.02.2026 г.

Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: ПИ № ФС 77 - 84525 от 16.01.2023 г. зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Учредитель и издатель ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес: 300041, Тульская обл., г. Тула, пр-т Ленина, 57/114 6, оф. 311

Генеральный директор Андрей Мазов
www.center.business-magazine.online

E-mail: center@business-magazine.online

Тел.: 8 (4872) 710-804

Адрес редакции: 300041, г. Тула, пр. Ленина, д. 57/114 6, оф. 311.

Главный редактор:

Басуева Ольга Александровна

Коммерческий руководитель:

Валерия Назарова

Верстка: Сергей Ларшин

Корректор: Ольга Макеева

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,

115201, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Москворечье-Сабурово, пер. 1-й

Котляковский, д. 3, эт. 1, помещ./ком. 1/12.

Заказ П00310.

Тираж ПИ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР»

10 000 экз.

Цена свободная. Для лиц старше 16 лет

ONLINE-ВЕРСИЯ «БИЗНЕС ЖУРНАЛ. ЦЕНТР» CENTER.BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE



1С® В АРЕНДУ

Не требует установки,
работает удаленно



- ✓ без переплат
- ✓ автообновления
- ✓ поддержка 24/7
- ✓ от 760 Р / мес.
- ✓ 14 дней бесплатно

Попробуйте 1С в облаке
со скидкой 20 %



введите промокод
BUSINESS71
на сайте scloud.ru

Реклама. 18+

АНДРЕЙ БОРЩЁВ:

КЛУБ МОЛОДЫХ ПРОМЫШЛЕННИКОВ — НЕ ФОРМАЛЬНОСТЬ, А РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТ

Тульская область — один из промышленных центров страны, где сегодня идёт сложная работа по перезагрузке малого и среднего производства в новых экономических реалиях. С прошлого года в регионе активно действует региональное отделение Клуба молодых промышленников.

Клуб — это не просто ассоциация по интересам. Это практический инструмент, созданный по инициативе Минпромторга РФ для конкретной аудитории: руководителей производственных компаний с оборотом от 120 млн до 2 млрд рублей. Их запросы — не абстрактное «развитие бизнеса», а конкретные шаги: как найти новое оборудование, выстроить кооперацию, получить реальную господдержку.

Возглавляет клуб в Туле Андрей Борщев, заместитель генерального директора по стратегии и развитию АО «Газстройдеталь». Предприятие, десятилетиями работающее на гигантах нефтегазовой отрасли, само сталкивается с вызовами времени и понимает ценность «своих». Как клуб помогает не на бумаге, а в цеху? И как собирается влиять на будущее промышленности региона?

О реальной, а не декларативной пользе клуба, о росте в кооперации и о том, почему ставка сделана именно на молодых, — в большом интервью с Андреем Борщевым.

— Как вы стали членом Клуба молодых промышленников?

— Всё началось в феврале прошлого года на первой установочной встрече с руководством Межрегионального союза «Клуб молодых промышленников» в тульском кластере «Октава». Я был среди участников, лично познакомился с руководителями клуба — Антоном Ивановичем Ковалёвым и Яковом Андреевичем Ермошкиным. Мы обсудили вопросы взаимодействия, направления работы, меры поддержки для малого и среднего бизнеса в Тульской области. С этого момента началась наша активная совместная деятельность.

В октябре я возглавил региональное отделение. Открытие прошло 13–14 октября в Туле при участии губернатора области — отдельная благодарность Дмитрию Вячеславовичу за поддержку. Мероприятие мы объединили с выставкой, где больше 22 предприятий представили свою продукцию, рассказали о себе.

Дмитрий Вячеславович подошёл к каждому стенду, всеми интересовался, вникал в проблемы. Мы поняли, что этот формат приживется.

Мы рассказали коллегам о федеральных мерах поддержки, реализации проекта «Производительность труда» в регионе и актуальных вопросах сотрудничества с Китаем.

Во второй день программы открытия мы организовали посещение предприятий, в том числе «Промсорт-Тула» и «Туламашзавод». В других региональных отделениях в рамках промышленного туризма показывают только компании — члены клуба. Мы как региональное отделение пошли немного дальше и расширили список: нашим коллегам будет интересно посмотреть на большие предприятия, которые являются опорными для нашего региона.

— Чем клуб реально полезен промышленникам, производственному сектору?

— Работа ведётся на двух уровнях: федеральном и региональном.

На федеральном уровне клуб открывает уникальные возможности для промышленной кооперации — как между резидентами, так и с крупнейшими заказчиками. Это может значительно увеличить объём заказов и расширить производственные возможности предприятия.

Клуб выступает в роли единого окна для взаимодействия с госкорпорациями и институтами развития. Регулярно проводятся образовательные программы: онлайн-встречи, вебинары, мастер-классы с экспертами,

АНДРЕЙ БОРЩЁВ

Руководитель
регионального отделения
«Клуба молодых
промышленников»
в Тульской области



Сегодня в Тульском отделении — уже 11 предприятий. Всего же в клубе состоят 250 компаний из 50 регионов России:

машиностроение, металлообработка, химия, лёгкая промышленность, лесопромышленный комплекс.

Некоторые из них реализуют проекты с Объединённой двигателестроительной корпорацией, «Росатомом», концерном «Калашников». Клуб — это реальное бизнес-объединение, синергия по целевому признаку, компании с общими проблемами и задачами. Здесь можно получить реальный кооперационный эффект.



рабочие встречи с лидерами промышленности в рамках проекта «Промышленный наставник».

Также организуются экскурсии на предприятия, бизнес-миссии в регионы и дружественные страны. Например, в прошлом году клуб организовал стенд резидентов на Петербургском международном газовом форуме — для многих МСП такое участие было бы недоступно из-за высокой стоимости.

На региональном уровне мы обеспечиваем тесное взаимодействие с органами власти — федеральными и региональными. Далеко не на каждом предприятии есть GR-специалисты, и клуб берёт эту функцию на себя. Отдельное спасибо за содействие министру промышленности Тульской области Николаю Сергеевичу Еланцеву.

Помогаем членам клуба разобраться в мерах поддержки на региональном уровне. Также оказываем содействие в решении точечных запросов. Например, в ноябре по запросу бизнеса провели совещание и выставку производителей строительных материалов, чтобы наладить кооперацию между производителями и застройщиками региона.

На ней выставлялись порядка 15 предприятий, а общее количество участников превысило 100 человек. Некоторые из наших потенциальных членов получили новые контракты благодаря этому мероприятию, что очень ценно. Немногие из клубов могут похвастаться тем, что их деятельность приносит реальную ценность. По нашему опыту, многие клубы формально существуют, но до дела ничего не доходит. Мы стараемся делать так, чтобы каждое мероприятие было не просто для галочки, а приносило реальную пользу.

Ещё одно направление — партнёрство с учебными заведениями и общественными объединениями. Это ускоряет доступ к институтам власти и образовательным программам, помогает получать преференции. Местный филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова заключит с нами договор о предоставлении на практику студентов-стажёров, что для наших предприятий тоже очень ценно. Раньше приходилось искать кадры самим, а теперь есть «прямая линия». Студенты будут рассматриваться в приоритетном порядке для стажировки на предприятиях нашего клуба.



— В чём конкурентное преимущество клуба? Что отличает его от других бизнес-объединений?

— Клуб создан при поддержке Минпромторга России, что позволяет выстраивать эффективные коммуникации с министерством и другими органами власти. Мы одними из первых получаем актуальную информацию о господдержке и можем организовывать встречи с ответственными лицами, чтобы детально разобраться в инструментах и задать вопросы.

Деятельность клуба закреплена в Рейтинге эффективности реализации промышленной политики Минпромторга. Поэтому регионы заинтересованы в открытии новых отделений.

Сегодня в Тульском отделении — уже 11 предприятий. Всего же в клубе состоят 250 компаний из 50 регионов России: машиностроение, металлообработка, химия, лёгкая промышленность, лесопромышленный комплекс. Некоторые из них реализуют проекты с Объединённой двигателестроительной корпорацией, «Росатомом», концерном «Калашников». Клуб — это реальное бизнес-объединение, синергия по целевому признаку, компании с общими проблемами и задачами. Здесь можно получить реальный кооперационный эффект.

— Клуб создал единый реестр мер господдержки для промышленников. Как он формировался? В основе — меры именно для небольших и средних компаний?

— Реестр сформирован совместно с органами исполнительной власти и подведомственными учреждениями Тульской области. В нём собрана информация о более чем 60 мерах поддержки: для физических лиц, ИП, малого бизнеса, промышленных предприятий, инвесторов и научного сообщества.

Он позволяет повисить информированность всех заинтересованных сторон — от ИП до крупных предприятий — о доступных механизмах поддержки в регионе.

Сейчас поиск и изучение условий отнимает много времени, а новый ресурс в доступном формате отвечает на ключевой вопрос: какие государственные меры поддержки положены моему бизнесу.

— Где реестр доступен? Могут ли с ним ознакомиться компании, которые ещё не являются членами клуба?

— Реестр открыт для всех заинтересованных лиц и размещён на ресурсах региональных ведомств и их подведомственных учреждений.

— Взаимодействие с госорганами — одна из функций клуба. Какие реальные возможности за этим стоят?

— Помимо региональной поддержки, мы помогаем коллегам погрузиться в меры федерального уровня. Их перечень довольно большой, и не все субъекты в регионе хорошо о них осведомлены. Для этого в этом году направим нашего исполнительного директора на стажировку в Минпромторг России. Сделаем все для того, чтобы наши предприятия смогли получать и федеральную поддержку и были осведомлены о таких возможностях.

Мы регулярно посещаем мероприятия с федеральным Минпромторгом. Так, в прошлом году была организована встреча, где каждое из региональных отделений рассказывало о своих успехах, о том, чего мы успели достичь. На подобных встречах можно обсудить те сложности, с которыми сталкиваемся, урегулировать вопросы. Это про взаимодействие и реальные инициативы. По всем нашим блокам мы собрали проблематику, предложили те меры, которые помогут промышленности жить и развиваться в текущих условиях. Сейчас более 20 мер, предложенных нами, находятся на рассмотрении Министерством промышленности РФ.

— Был ли уже случай, когда клуб помог решить проблему с госведомством? Например, организовывали ли встречу в Минпромторге по конкретному вопросу?

— Мы регулярно помогаем предприятиям в решении точечных запросов. Ряд задач выходит за компетенцию региона, и здесь мы стараемся оперативно привлекать коллег федерального уровня.

Например, на ранее упомянутой выставке производителей стройматериалов, организованной клубом, заместителю председателя правительства Тульской области — министру имущественных и земельных отношений Игорю Васильевичу Казённому была представлена продукция региональных производителей, в том числе малых компаний без широкого портфолио заказов. Это положительно повлияло на их деятельность и репутацию предприятий, в том числе за периметром клуба.

Был и случай, когда у одного из наших резидентов возник проблемный вопрос с поставщиком из другого региона. Оказалось, что эта компания — тоже резидент нашего клуба. Вся проблематика «через рукопожатие» была урегулирована в кратчайшие сроки. В клубе к каждому резиденту — особое, внимательное отношение.

Помогли и малой компании по производству бытовой и промышленной химии выйти на ранее недоступный для них рынок — в торговые сети.

Клуб погружён в проблематику региональных промышленных предприятий. Для решения вопросов, сдерживающих хозяйственную деятельность, проводим

рабочие встречи с руководством Минпромторга России, где выработываем возможные пути решения и продвигаем наши инициативы.

Регулярно проходят встречи резидентов с руководством клуба — как точечные, так и общие совещания руководителей отделений.

— Ещё одна функция клуба — промышленная кооперация. Какие форматы предлагаете? Как выстраиваете кооперационные цепочки внутри региона и за его пределами?

— В прошлом году организовали две крупные промышленные выставки. Участие для предприятий было безвозмездным. По сути, эти мероприятия сработали как биржи промышленной кооперации.

На выставке в рамках открытия регионального отделения участвовали 23 компании-экспонента, объединённые в четыре блока: резиденты клуба, традиционные промыслы, продукция гражданского потребления и продукция для промышленности.

В рамках совещания по взаимодействию застройщиков с производителями стройматериалов организовали выставку местных промышленников. На ней, например, была представлена компания «Теслацит» — не очень известный в регионе производитель низковольтных комплектных устройств. После мероприятия застройщики заинтересовались их продукцией — появились реальные заказы.

— Клуб создан для молодых промышленников, есть ограничение по возрасту — до 45 лет. Почему акцент на возрасте? А как же опыт и мудрость старших коллег?

— Клуб достаточно лоялен в критериях вступления. Членом может стать любой топ-менеджер, собственник или генеральный директор предприятия.

Хотя клуб ориентирован на малый и средний бизнес, мы активно общаемся с руководством крупных промышленных предприятий — для развития кооперации и передачи бесценного опыта. Исполнительный директор клуба практически еженедельно участвует в рабочих поездках министра промышленности Тульской области Николая Сергеевича Еланцева по предприятиям региона.

На федеральном уровне клуб взаимодействует с РСПП и «ОПОРОЙ РОССИИ», которые передают опыт и предоставляют площадки для совместной работы.

— Планируется ли введение системы менторства, где опытные промышленники консультировали бы начинающих?

— Клуб регулярно проводит рабочие встречи и мероприятия, где члены делятся опытом, рассказывают кейсы и пути их решения. Одно из таких мероприятий — проект «Промышленный наставник».

Его цель — создание двухуровневой системы наставничества для передачи опыта между поколениями руководителей. Молодые руководители и собственники смогут разрабатывать стратегии развития при поддержке опытных наставников и экспертов отрасли.

Целевая аудитория — это молодые специалисты, студенты и выпускники профильных программ, соб-

ственники или руководители промышленных МСП до 45 лет, а также собственники и топ-менеджмент крупных предприятий.

В проекте задействованы практически все регионы России — 1000 начинающих предпринимателей, 500 молодых руководителей МСП, 100 топ-менеджеров крупнейших предприятий.

Программа включает онлайн-вебинары, практические семинары, разбор бизнес-историй, экскурсии на производства и индивидуальные консультации.

— В планах на 2026 год — презентация Атласа профессий промышленных предприятий. Это проект клуба? В чём его идея, и для кого он создаётся?

— Инициативу обсудили 30 января на первом рабочем совещании регионального отделения на базе АО «Газстройдеталь». У нас в регионе ведётся большая профориентационная работа, направленная на привлечение молодёжи к работе на промышленных предприятиях. Дефицит высококвалифицированных кадров — одна из основных проблем не только области, но и страны в целом. Общая задача власти и бизнеса — популяризация профессий, связанных с промышленным производством.

Атлас профессий должен наглядно показать, какие специалисты нужны региональной индустрии, и какие карьерные возможности она предлагает молодёжи.

Сейчас в Атласе — сведения о 100 промышленных предприятиях. Мы доведём его до всех учебных заведений — от школ до вузов, разместим в открытом доступе на сайтах органов власти. Уверен, другие компании тоже захотят участвовать в проекте. По запросу предприятий будем дополнять.

Создание Атласа — не формальность, а инструмент для повышения престижа рабочих специальностей. Он позволит молодёжи посмотреть предприятия в регионе, где нужны кадры, что они производят, и где это используется.

Мы планируем в дополнение к Атласу позже представить профориентационную карту. Она будет включать в себя реестр, где проводятся дни открытых дверей, где проходят обучения студентов, — какие из предприятий готовы обучать их, а также их контакты.



— Клуб принимает участие во множестве профориентационных мероприятий, верно?

— Как я сказал ранее, развитие профориентации в регионе — это одно из важнейших направлений нашей деятельности, и оно напрямую отвечает на запрос бизнеса. Наши резиденты уже активно участвуют в таких инициативах, например, в профориентационном форуме «Твой старт!».

Мы не ограничиваемся общими мероприятиями, а работаем точно. Вместе с партнёрами — школой сварки «SVARNOY» — в прошлом году организовали мероприятие по популяризации профессии сварщика. Александр Крюков, исполнительный директор клуба в Тульской области, лично прошёл пятидневный курс в школе. По итогам сделали современный профориентационный ролик о престижности этой профессии.

— Вы погрузились в инфраструктуру федерально-го клуба и его отделений: какой опыт коллег хотели бы перенять, выстраивая работу клуба в Тульской области?

— Мы активно взаимодействуем с другими региональными отделениями. Одна из положительных практик есть в Челябинской области — это ежегодная встреча с губернатором. Считаю, такой формат очень полезен: позволяет получить обратную связь от тех, кто развивает экономику, и адресно представить свои предложения по развитию промышленности.

В этом году также поддержим инициативу Алтайского отделения — примем участие в едином Фестивале рабочих и заводских профессий «Заводская проходная».

— Региональное отделение молодое, но планов много. Что будет реализовано в ближайшее время? Чего ждать в ближайший год?

— В феврале проведём мероприятие по реализации федерального проекта «Производительность труда».

В марте, учитывая вопросы резидентов, организуем семинар по разъяснению порядка включения в реестр российской промышленной продукции.

В апреле — форум по созданию кластеров и технопарков с участием представителей федеральных органов власти и предприятий.

В регионе работают несколько компаний, производящих медицинское оборудование и изделия, среди которых есть и наши резиденты. В мае пройдёт совещание по развитию кооперации с местными производителями медтехники, а также выставка региональных предприятий этой отрасли.

В июне совместно с УФНС России по Тульской области проведём обучающие семинары по финансовому и налоговому законодательству.

А с 23 июня по 7 июля приглашаем предприятия клуба к участию в Международном молодёжном промышленном форуме «Инженеры будущего».

План работы на 2026 год насыщен событиями. И наша цель — не просто присутствовать, а быть в авангарде, активно формируя повестку и выводя тульскую промышленность на новый уровень, используя все возможности клуба.



Реклама. 18+

TANK 500

ВЕДИ ЗА СОБОЙ

КорсГрупп
Тула, Октябрьская 318
+7 4872 63 67 87



korsgroup-tank.ru



ВЛАДЕЛЬЦЫ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ ЦФО: РЕЙТИНГ СИЛЬНЫХ БЕЗ СИЛЬНЫХ

Ежегодно в преддверии 23 февраля редакция «Бизнес-журнала. Центр» составляет рейтинг бизнесменов, владеющих крупнейшими компаниями центральной России. И если в предыдущие годы список менялся незначительно, ротациям преимущественно подвергались места в нижней десятке, то в последнее время расклады изменились с точностью до наоборот. Первая десятка сначала показывала серьезные перемены, а потом присутствующие в ней персоны ушли из списка полностью. Надеемся, не навсегда. Санкции породили необходимость скрытого участия в бизнесе, чтобы избежать возможных рисков. Поэтому собственники, которые перешли на непубличное управление бизнесом, один за другим начали покидать рейтинг. Нынешний — не исключение.

У большого количества компаний из списка самых прибыльных в округе среди учредителей числятся юридические лица. Конкретных персон за прибыльными компаниями ЦФО в новых условиях найти официально стало практически невозможно. Однако их имена — синонимы успеха в своих отраслях — продолжают оставаться на слуху, превращаясь в легенды рынка, чье прямое влияние на данный момент не подтвердить документами.

Ряд бенефициаров — крупных игроков рынка — остался за бортом рейтинга, что обуславливает определенную условность списка.

Из рейтинга были исключены бизнесмены, не обладающие значительным контролем над компанией и владеющие менее 50% её долей.

География деятельности компаний охватывает весь Центральный федеральный округ, за исключением зарегистрированных в Москве и Подмосковье.

Ряд бенефициаров — крупных игроков рынка — остался за бортом рейтинга, что обуславливает определенную условность списка

Рейтинг основывается на последних доступных данных по выручке за отчетный 2024 год, агрегированных сервисом Rusprofile. ■

Владельцы крупнейших компаний ЦФО

	Компания	Учредитель	Доля	Регион	Выручка, руб.
1	ООО «Лог Кэпитал»	Логунов Сергей Сергеевич	100%	Воронежская область	179 152 336 000
2	АО «ГК «ЕКС»	Власов Алексей Евгеньевич	100%	Ярославская область	111 609 216 000
3	ООО «Докэксперт»	Лавринов Сергей Владимирович	100%	Калужская область	109 424 642 000
4	ООО «Агропоставка МТ»	Иванов Андрей Михайлович	100%	Белгородская область	68 995 359 000
5	ООО «Капитал»	Абрамов Михаил Артурович	100%	Воронежская область	62 457 180 000
6	ООО «ТД «Зерно Заволжья»	Карсаков Рашид Ельтаевич	100%	Липецкая область	61 758 140 000
7	ООО «ПО «Металлист»	Тимофеев Игорь Борисович, Баран Дмитрий Валентинович	50%, 50%	Калужская область	61 097 062 000
8	ООО «Движение»	Половченко Алексей Владимирович	100%	Белгородская область	49 859 894 000
9	ООО «Грейн Сервис»	Гельман Станислав Игоревич	100%	Смоленская область	46 563 102 000
10	ООО «Кма-Электро»	Щербина Сергей Витальевич	100%	Курская область	40 858 256 000
11	ООО «Рельеф-Центр»	Платонов Алексей Юрьевич,	53,44%	Рязанская область	29 485 532 000
12	ООО «ФБ Групп»	Финогенов Сергей Юрьевич	100%	Тверская область	28 520 524 000
13	ООО «Ви Фрай»	Цыганов Владимир Робертович	75,1%	Липецкая область	27 283 060 000
14	ООО «ТД «Ближние Горки»	Гвоздев Дмитрий Владимирович	50%	Тверская область	25 142 925 000
15	ООО ГК «Надежда-Фарм»	Хорошков Александр Леонидович	100%	Тамбовская область	23 599 823 000
16	ООО «НПО Промет»	Петров Евгений Валерьевич	67,81%	Тульская область	23 556 027 000
17	ООО «Технодом»	Ягельский Михаил Юрьевич	69,01%	Орловская область	21 391 642 000
18	ООО «СКХ»	Поляков Александр Алексеевич	99,67%	Тамбовская область	19 694 369 000
19	ООО «Славяна»	Савчук Алексей Владимирович	100%	Смоленская область	19 323 201 000
20	ООО «Муромский Завод Транспутьмаш»	Баляев Вадим Михайлович	100%	Владимирская область	17 796 120 000
21	ООО «Агрокомплект»	Пискарев Алексей Николаевич	99,98%	Воронежская область	17 598 318 000
22	ООО «Агрисовгаз»	Якибчук Михаил Степанович	100%	Калужская область	16 787 793 000
23	ООО «Металл Сервис»	Жуков Константин Владимирович	100%	Тамбовская область	16 760 226 000
24	ООО «Прайм Топ»	Бакулин Олег Витальевич	99%	Липецкая область	16 575 843 000
25	ООО «Агроклуб»	Кирин Егор Михайлович	95%	Воронежская область	16 496 624 000
26	ООО «ТТМ Центр»	Мочёнов Павел Петрович	100%	Рязанская область	16 370 817 000
27	ООО «КО «Славянка»	Гусев Дмитрий Сергеевич	99%	Белгородская область	15 626 170 000
28	ООО «Союз Автодор»	Канадов Эдуард Михайлович	100%	Ивановская область	15 351 623 000
29	ООО «Барс»	Рамазанов Руслан Ильсурович	72,5%	Липецкая область	15 274 730 000
30	ООО «Гранд Лайн - Центр»	Королёв Юрий Алексеевич	99%	Калужская область	15 186 367 000
31	ООО «Элитстрой»	Бокарев Сергей Евгеньевич	100%	Воронежская область	14 870 600 000
32	ООО «Полимер»	Кмита Александр Романович	53,33%	Смоленская область	13 926 594 000
33	ООО «Лебедяньмолоко»	Кремнёв Александр Николаевич	100%	Липецкая область	13 677 050 000
34	ООО «Агростройподряд»	Юрков Иван Геннадьевич	100%	Тульская область	13 669 665 000
35	ООО «Ровеньки-Маслосырзавод»	Лыбань Сергей Павлович	100%	Белгородская область	13 400 179 000

Владельцы крупнейших компаний ЦФО

	Компания	Учредитель	Доля	Регион	Выручка, руб.
36	ООО Компания «Стринг»	Прокофьев Роман Геннадьевич	100%	Тверская область	13 345 071 000
37	ООО «Осирис»	Головко Николай Николаевич	100%	Тамбовская область	13 211 603 000
38	ООО «Коралл»	Смирнов Алексей Сергеевич	90%	Тверская область	13 129 730 000
39	ООО «Спар Тула»	Белобрагин Антон Витальевич	100%	Тульская область	12 836 667 000
40	ООО «Океан»	Казенин Андрей Владимирович	50%	Рязанская область	12 651 639 000
41	ООО «Фаворит»	Луньков Александр Иванович	100%	Смоленская область	12 554 501 000
42	ООО «ТК Ярвет»	Золотов Дмитрий Николаевич	100%	Ярославская область	12 271 426 000
43	ООО «Вертикаль»	Евдоков Владимир Иванович	100%	Калужская область	12 238 887 000
44	ООО «ГК Эльф»	Кобылин Игорь Викторович	100%	Тульская область	12 158 468 000
45	ООО «Росшина-Инвест»	Кочетков Роман Александрович	100%	Рязанская область	12 022 287 000
46	ООО «Агреман»	Рождественский Алексей Юрьевич	100%	Ярославская область	11 992 768 000
47	ООО «Конкорд»	Шахов Михаил Васильевич	100%	Смоленская область	11 842 943 000
48	ООО «Агротех-Гарант»	Евсеев Александр Васильевич	50%	Воронежская область	11 684 392 000
49	ООО «Технотрон»	Синельников Виталий Владимирович	100%	Воронежская область	11 361 344 000
50	ООО «БНМ-3»	Подщеколдин Алексей Геннадьевич	55%	Брянская область	11 154 612 000
51	ООО «Агросорос Трейд»	Еремеев Герман Геннадьевич	50%	Воронежская область	11 071 764 000
52	ООО «Славянка-Снаб»	Гусев Сергей Аркадьевич	82%	Белгородская область	11 063 459 000
53	ООО «Автомобильные Технологии»	Быстрицкий Николай Васильевич	50%	Смоленская область	10 962 916 000
54	ООО «ХПП Елань-Колено»	Попов Александр Викторович	100%	Воронежская область	10 681 516 000
55	ООО «Яркамп»	Костров Николай Александрович	71%	Ярославская область	10 616 345 000
56	ООО «Гкумп»	Кандыбин Алексей Владимирович	50%	Тамбовская область	10 544 081 000
57	ООО «Топливные Решения»	Воронцов Максим Андреевич	100%	Калужская область	10 534 471 000
58	ООО «РТР»	Величко Сергей Борисович	50%	Владимирская область	10 320 196 000
59	ООО «Авто-Спутник Импорт»	Спивак Олег Игоревич	100%	Воронежская область	10 170 678 000
60	ООО «Нева - Сервис»	Лаукарт Тарас Всеволодович	50%	Владимирская область	9 996 668 000
61	ООО «Инкомнефтеремонт»	Пшеннов Илья Александрович	100%	Тамбовская область	9 787 663 000
62	ООО «ТПК Руфкомплект»	Клементьев Алексей Владимирович	100%	Калужская область	9 773 248 000
63	ООО «Формула Авто Плюс»	Горохов Владимир Анатольевич	100%	Ярославская область	9 672 388 000
64	ООО «Транзит»	Житкевич Иван Сергеевич	100%	Смоленская область	9 663 546 000
65	ООО «Полар Сифуд Раша»	Кузнецов-Сербский Константин Михайлович	100%	Калужская область	9 658 635 000
66	ООО «Соржин»	Еманов Илья Александрович	100%	Смоленская область	9 646 478 000
67	ООО «Мбетон»	Серегин Вячеслав Викторович	100%	Рязанская область	9 590 106 000
68	ООО «Валф-Рус»	Орлов Андрей Валерьевич	100%	Владимирская область	9 390 881 000
69	ООО «Расет»	Сетов Михаил Михайлович	100%	Калужская область	9 238 501 000
70	ООО «Полиэр»	Руш Владимир Артурович	100%	Ярославская область	8 987 538 000
71	ООО «Интер Инвест»	Марков Аркадий Олегович	98%	Калужская область	8 974 884 000
72	ООО «Гороскоп»	Петросян Алексан Гришаевич	100%	Орловская область	8 804 546 000
73	ООО «Компания Био»	Лагунов Дмитрий Викторович	95%	Курская область	8 758 604 000
74	ООО «ДСК»	Голубев Сергей Васильевич	100%	Тверская область	8 758 432 000
75	ООО «Профессионал»	Сергеев Николай Николаевич	66,7%	Ивановская область	8 701 027 000

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

В ЭПОХУ «ЦИФРЫ»
ПЕЧАТНЫЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»
СТАЛ ДОСТУПЕН ВСЕМ

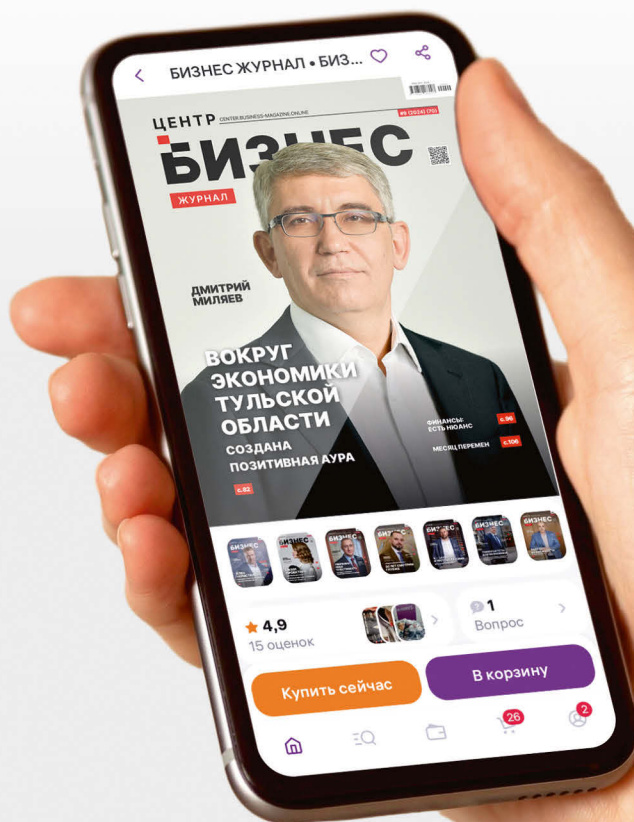
«ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ЖУРНАЛ» И «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ. ЦЕНТР»

можно купить на маркетплейсах **Wildberries** и **Ozon**

wildberries



OZON



УЗНАВАТЬ О ТРЕНДАХ В ЭКОНОМИКЕ
СТАЛО БЫСТРЕЕ, УДОБНЕЕ, ВЫГОДНЕЕ!

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОЗАИКА ЦЕНТРАЛЬНОЙ РОССИИ:

КАК РЕГИОНЫ ЦФО ПРОЖИЛИ 2025 ГОД

Традиционно начало года — время, когда ведомства федеральные и региональные подводят итоги года минувшего. «Бизнес-журнал. Центр» пообщался с коллегами из региональных редакций холдинга «Региональные новости». Журналисты всегда в центре событий и работают на местах, чувствуя тенденции и действительно фундаментальные и значимые для региона события. В итогах мы собрали то, что в 2025 году в областях округа выделялось особенно.

Стоит сразу оговориться: осветить все фундаментальные изменения и яркие события во всех 18 субъектах ЦФО на страницах одного журнала практически невозможно — слишком много выпало на 2025 год. Поэтому этот обзор — не полная карта, а скорее, серия ярких и характерных портретов, которые, однако, позволяют прочувствовать тренды ряда регионов округа.

Этот год для ЦФО стал временем глубоких контрастов и ярких свершений. Мы видим не единую картину, а сложную мозаику, где рыжки промышленных гигантов соседствуют с социальными вызовами малых городов, а возрождение традиционных отраслей переплетается с борьбой за технологический суверенитет.

Ивановская область, историческая текстильная столица, переживает год надежды и сложных переходов. Губернатор Станислав Воскресенский на форуме «Мануфактура 4.0» с гордостью приводит цифры: 96% марли, 80% постельного белья и более 60% спецодежды страны — всё это производится именно здесь. За девять месяцев объём отгрузки лёгкой промышленности превысил 119 миллиардов рублей.

«Сегодня в отрасли насчитывают порядка 50 тысяч организаций и индивидуальных предприятий. Из них половина занимается текстильным производством. По итогам 2024 года производство выросло на 25,3%», — делился данными замминистра промышленности и торговли Иван Куликов.

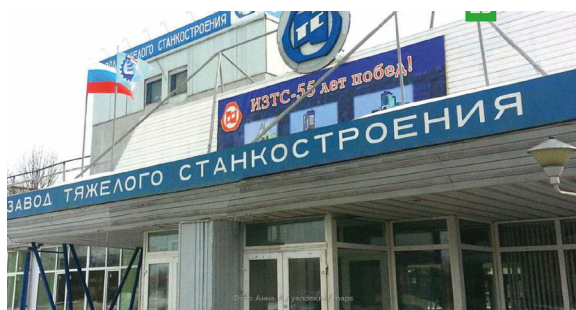


В регионе рождаются и инновации: компания «Лидертекс» создала первый в России промышленно-экологический кластер «Зелёные нити», а в Иванове запущено единственное в стране качественное производство мембранных тканей.

Однако за фасадом успехов традиционной отрасли скрывается жёсткая конкуренция.

«Основная проблематика как в швейной, текстильной, так и в обувной отраслях связана с трудностями в конкуренции с импортной продукцией — на нее приходится более половины российского легпрома», — констатирует тот же Куликов.

Губернатор Воскресенский прямо заявил о необходимости усилить борьбу с «серым» импортом и создать условия конкуренции «гораздо лучше — в пользу наших предприятий». В то же время он гарантировал сохранение всех налоговых льгот для местного малого и среднего бизнеса, призывая предпринимателей «спокойно работать, спокойно планировать свою деятельность».



Параллельно с этим Верховный суд вернул в государственную собственность акции стратегического Ивановского завода тяжёлого станкостроения (ИЗТС), признав приватизацию 1992 года незаконной, так как предприятие стратегической важности не могло быть приватизировано без решения федерального правительства. Этот шаг вернул государству ключевого производителя горизонтальных расточных станков и обрабатывающих центров.

По данным рейтинга субъектов РФ по занятости в МСП, почти половина жителей (44%, или 190,7 тыс. человек) работает на малых и средних предприятиях, что вывело область на 14-е место в стране. Все соседи, кроме Костромской области (6-е место), оказались ниже в таблице. Но при этом январь 2025 года принёс Ивановской области печальный антирекорд — самая низкая в ЦФО среднемесячная зарплата в 50 904 рубля, что особенно контрастирует с 69 748 рублями в декабре предыдущего года.

Знаковым событием года стало списание 1,85 миллиарда рублей долга по бюджетным кредитам в рамках общенациональной долговой амнистии на общую сумму 27,9 млрд рублей для 15 субъектов. Как пояснили в Кабинете министров, такое решение было принято в знак поддержки регионов, которые ранее активно выделяли средства на поддержку участников СВО и их семей.

Строительный сектор, пережив резкий спад на 23% в 2024 году, в первом полугодии 2025-го показал заметное оживление — рост в 2,5 раза за январь – август, хотя ввод жилья продолжает сокращаться. Одновременно в регионе идёт напряжённая работа по сохранению кадрового и предпринимательского потенциала. Гендиректор «Нейрософта» Ирина Маламант в рамках встречи российских предпринимателей с президентом Владимиром Путиным подняла критически важную проблему — незаконный отзыв сертификатов в ЕС в 2022 году, что ограничило экспорт предприятия. Путин поддержал инициативу по признанию российских регистрационных удостоверений в дружественных странах, поручив подключить МИД и Минпромторг, подчеркнув: «Надо настойчиво, настойчиво это делать — долбить, долбить, долбить».

Брянская область утвердила за собой статус промышленного локомотива округа, демонстрируя устойчивую динамику. Первый квартал года принёс рост производства на 8,4%, что вывело регион на третье место в ЦФО, а скачок на 43,9% за январь – февраль и вовсе сделал Брянщину абсолютным лидером по этому показателю.

«Показатель обусловлен ростом выпускаемой продукции, в том числе импортозаменяющей, предприятиями Брянской области. Так, объем отгруженных товаров собственного производства в обрабатывающих отраслях составил 110,8%», — объясняла врио руководителя департамента промышленности, транспорта и связи Ирина Сафонова.

Локомотивами роста стали Жуковский веломотозавод, завод «Турборемонт», НовоТехРейл, Унечский завод тугоплавких металлов и Брянская швейная фабрика.

Машиностроение (+27,6%), производство мебели (+27,9%), химическая промышленность (+13,3%) и пищепром (+11,1%) стали драйверами этого промышленного бума. При этом спад наблюдался лишь в энергетике (-2,2%), водоснабжении (-5,6%) и добыче полезных ископаемых (-5,9%). За первые четыре месяца года обрабатывающие предприятия нарастили объёмы на 8,9%, а по итогам полугодия промышленный индекс вырос на 4,7%, что сопоставимо с показателем Москвы и выше среднего по ЦФО (4,5%).



Строительный сектор испытывает ощутимые трудности: сентябрьские объёмы работ в 3,45 миллиарда рублей составили лишь 78% от августовских, хотя в годовом выражении есть рост в 9%. Ввод жилья за месяц сократился с почти 35 тысяч до 24,6 тысяч квадратных метров. Эксперты связывают это с завершением строительного сезона, удорожанием материалов и ипотечными ставками.

Инфляционная картина также неоднозначна. В августе 2025 года потребительские цены впервые за 12 месяцев показали снижение на 0,16%, в основном за счёт сезонного удешевления овощей и фруктов. Но годовая инфляция остаётся высокой — 9,38%, что существенно превышает общероссийский показатель (8,14%) и целевой уровень Банка России. «Снижение инфляции — процесс неравномерный. В ближайшие месяцы мы можем видеть то замедление, то ускорение ценовой динамики в зависимости от сезонных факторов и мер бюджетной поддержки», — комментирует финансовый аналитик Ирина Семенова.

Для жителей есть и однозначно хорошие новости: средняя зарплата перевалила за 62 тысячи рублей, показав рост на 11,7% за год, а количество безработных сократилось на 8% (до 1847 человек). Реальные доходы с учётом инфляции тоже демонстрируют стабильный, хоть и небольшой рост. Розничная торговля держится на уровне 101,7% к прошлому году, хотя оптовики «просели», а грузооборот и пассажирооборот транспорта выросли на 5,9% и 4,6% соответственно, что может говорить о росте деловой активности.

Отдельной строкой в экономическую повестку региона вошла программа комплексного восстановления пострадавших территорий с общим бюджетом 12,24 миллиарда рублей до 2027 года. Из них 7,48 миллиарда направят на инфраструктуру, 2,56 миллиарда — в экономику, а 2,2 миллиарда — на обеспечение безопасности. Это не только материальная компенсация, но и инвестиция в будущую экономическую стабильность региона.

В Орловской области дефицит областного бюджета вырос до 1,663 миллиарда рублей. При этом доходы выросли на 3,507 миллиарда, а расходы — на 4,288 миллиарда, достигнув 63,98 миллиарда рублей. Основной рост расходов пришёлся на дорожный фонд, софинансирование строительства и использование остатков инфраструктурного кредита.

Громкой и поучительной стала история с Красным мостом. Город должен вернуть 170 миллионов рублей «Белгородсоцбанку» по решению арбитражного суда. Деньги были получены по банковской гарантии после того, как подрядчик («Ремспецмост») не выполнил работы, но суд установил, что Орел предъявил требование к банку до официального расторжения контракта, нарушив процессуальные нормы. «Орел потребовал деньги тогда, когда права на это не имел, а потом, когда права уже были, ничего не потребовал», — констатировала судебная коллегия. Эта ситуация высветила не только финансовые, но и управленческие проблемы.



Одновременно Орловщина неожиданно оказалась в центре международного внимания из-за ситуации с активом «Главпродукта» — производителя знаменитой «орловской тушёнки». После передачи активов холдинга во временное управление Росимущества бывший владелец обратился к Дональду Трампу, а новый американский госсекретарь Марко Рубио заявил, что урегулирование этого вопроса станет частью российско-американских переговоров. Сам Трамп в интервью признался, что не слышал о ситуации, но выразил уверенность, что «президент Путин был бы очень щедр».

В то же время Минэкономразвития и орловское ОДСК подписали соглашение о комплексном развитии территорий в Железнодорожном и Серном районах Орла. Сумма такого государственно-частного партнёрства достигает 21 миллиарда рублей.

Судебные процессы стали ещё одной характерной чертой года. Осуждена экс-чиновница депздрава Светлана Жирова — три года колонии за массовую просрочку лекарств для льготников, которая привела к ущербу в 46 миллионов рублей. Идёт процесс над советником губернатора Лежневым, а долги города продолжают расти: просроченная кредиторская задолженность Орла превышает 1,3 миллиарда рублей.

«Город со своими проблемами в одиночку не справится. Ему надо помогать», — констатирует первый спикер облсовета Михаил Вдовин.

Принятый бюджет **Владимирской области** на 2026–2028 годы стал ярким подтверждением социального курса: 60% расходов — 80,2 миллиарда уже в следующем году — направляются на поддержку населения, образование и здравоохранение. После внесения поправок доходная часть бюджета увеличилась на 4,5 миллиарда, достигнув 124,1 миллиарда рублей. «Бюджет сохраняет ярко выраженную социальную направленность, а все ранее принятые обязательства будут выполнены в полном объёме», — подчеркнула председатель Законодательного собрания Ольга Хохлова.

Экономика демонстрирует здоровую, взвешенную динамику. По данным декабрьского опроса Банка России, растёт экспорт в дружественные страны — поставки местного мяскокомбината в Беларусь выросли на 92%, а в страны Арабского Востока — на 50% за 9 месяцев. Восемь предприятий региона вошли в престижную «золотую сотню» крупнейших

компаний ЦФО. Лидером стал «Трейд-Сервис» с выручкой 88,3 миллиарда рублей, заняв 10-е место в общем рейтинге. В список также вошли «Ферреро Россия», «Стародворские колбасы», «Альфа Владимир» и другие.

При этом бизнес сталкивается с классической проблемой центральных регионов.

«Близость Владимирской области к столице ведёт к оттоку и дефициту кадров, и, как следствие, к более значительному удорожанию их найма», — констатирует отчёт Банка России.

Почти четверть предприятий указывают на нехватку рабочих рук как на главное препятствие для роста. «Недостаточный спрос на продукцию стал препятствием для увеличения загрузки производственных мощностей для трети опрошенных региональных предприятий», — добавляют аналитики. Особенно заметно снижение активности в строительстве со второй половины 2024 года после завершения программы безздресной льготной ипотеки.

Тем не менее владимирские предприятия активно смотрят в будущее: 25% компаний планируют расширение мощностей против лишь 5%, собирающихся их сокращать. Автоматизация становится ключевым приоритетом для повышения эффективности. «Бизнес перед Новым годом испытывает смешанные чувства: стабильность и уверенность в одних сегментах рынка соседствуют с опасениями снижения спроса в других», — отмечает управляющий владимирским отделением Банка России Татьяна Сидорова.

На международной арене регион также заявил о себе. На инвестиционном конгрессе в Суздале губернатор Александр Авдеев обсуждал сотрудничество с вьетнамскими и индийскими компаниями, подчеркивая, что «рынок Индии открыт для российских компаний». Но главным технологическим успехом стал контракт завода «Бетал» с Росатомом на поставку уникальных полимержелезобетонных резервуаров для первой египетской АЭС Эль-Дабаа. Переговоры велись три года, а продукция, способная выдерживать агрессивные среды и обладающая высокой сейсмостойкостью, была разработана при поддержке центра «Мой бизнес».

Воронежская область подтвердила статус одного из самых амбициозных и инвестиционно-привлекательных регионов России, где смелые планы соседствуют с прагматичными решениями насущных проблем. Агропромышленный комплекс, житница страны, получила в 2025 году беспрецедентный объём господдержки — 6,6 миллиарда рублей. Зампред правительства Виктор Логвинов на агровыставке «Воронежагрокомплекс-2025» приводил впечатляющие цифры: за пять лет поддержка АПК составила 37,2 миллиарда рублей, а необходимый объём льготного кредитования для новых проектов превысил 66 миллиардов. В планах — строительство и реконструкция 19 животноводческих комплексов, что позволит увеличить производство молока на 250 тысяч тонн, а мяса — на 60 тысяч тонн.



Но настоящий размах воронежских планов впечатляет ещё больше. Строительство города-спутника «Солнечный» с бюджетом 104 миллиарда рублей должно начаться уже в этом году на 138 гектарах земли. Проект газоперерабатывающего завода в Острогжском районе оценивается в 260,8 миллиарда рублей инвестиций и должен создать 1300 рабочих мест. Расширение особой экономической зоны «Центр» и создание второй очереди индустриального парка «Масловский» потребуют 4,2 миллиарда рублей на инфраструктуру, но привлекут 70 миллиардов частных инвестиций и 27 компаний-резидентов.

Бюджет Воронежа на 2026 год установил рекорд — 45,9 миллиарда рублей расходов при дефиците в 592 миллиона. Значительная часть средств (более 30 миллиардов) была направлена на социальную сферу, включая строительство школы на 2000 мест и детской школы искусств на 1400 мест. При этом бюджет области на следующий год предусматривает доходы в 216,9 миллиарда при расходах в 226,7 миллиарда, а дефицит, по словам председателя облдумы Юрия Матузова, является «техническим» и будет покрыт без привлечения банковских займов.

Воронежские девелоперы оказались в числе немногих в стране, кто нарастил выручку за 9 месяцев 2025 года (+9,7% до 31,8 млрд рублей), тогда как в большинстве миллионников наблюдалось падение из-за высоких ипотечных ставок. При этом регион получит наибольший объём федерального финансирования на развитие дорожной сети в Черноземье — 4,43 миллиарда рублей на 2026-2028 годы.



Одно из самых ярких воронежских событий в 2025 году — национализация активов «КДВ Групп» после признания владельцев экстремистами. Капитализация холдинга, включающего в себя кондитерскую фабрику в Рамонском районе, составляет порядка 497 миллиардов рублей. Ежегодный доход оценивается в 756 миллиардов рублей, чистая прибыль составляет 139 миллиардов рублей в год.

Однако регион не избежал и проблемных ситуаций. Продолжающиеся ограничения работы аэропорта, несмотря на выделенные 6 миллиардов рублей поддержки, создают логистические сложности. А история с заводом «Квант», прекратившим выпуск телевизоров для Xiaomi и TSL и выставившим активы на продажу, напоминает о хрупкости производственных цепочек в современных условиях.

Липецкая и Калужская области стали подлинными флагманами промышленного развития округа, демонстрируя разные, но одинаково успешные модели экономической политики.

Липецкая область с её металлургическим гигантом НЛМК не только сохраняет лидерство, но и системно развивает инфраструктуру для будущего роста. Особая экономическая зона «Липецк» была признана лучшей промышленно-производственной ОЭЗ России, опередив «Алабугу» и «Алгу». На развитие её четвертого этапа в Елецком районе направлено 120 миллионов рублей — на дороги, очистные сооружения и ливневую канализацию. Губернатор Игорь Артамонов подписал соответствующее постановление, увеличив долю области в уставном капитале ОЭЗ.

При этом регион столкнулся с общефедеральными вызовами: цены на бензин и дизель выросли за год на 5–6 рублей за литр, а основной акционер НЛМК Владимир Лисин, хоть и остался в топ-3 богатейших россиян, увидел сокращение своего состояния на 2,08 миллиарда долларов. В области также было возбуждено уголовное дело в отношении трёх руководителей ОЭЗ «Липецк» по подозрению в хищении в особо крупном размере, хотя в правительстве региона заверили, что предприятия работают в штатном режиме.



Калужская область показала лучший в ЦФО рост промпроизводства — 13,9% за 11 месяцев 2025 года на фоне среднего по стране показателя в 0,8%.

«Мы третий год подряд наращиваем промпроизводство — в этом году плюс 18%, один из лучших показателей в стране», — заявил губернатор Владислав Шапша.

На ПМЭФ-2025 регион подписал 17 инвестиционных соглашений на сумму свыше 80 миллиардов рублей, включая завершение строительства цементного завода в Думиничском районе.



Регион стал настоящей международной площадкой: запущен вьетнамский молокозавод «ТиЭйч Групп» на территории ОЭЗ «Калуга», открыта линия турецкой компании HAYAT по выпуску гигиенических средств (инвестиции почти 19 миллиардов за 10 лет работы в регионе), запущен завод металлокабеленесущих систем IEK GROUP (2 миллиарда рублей инвестиций). Но главным достижением стало завершение пятой очереди крупнейшего в мире деревообрабатывающего комплекса «Ультрадекор» в Людиново. Общие инвестиции в проект превысили 79 миллиардов рублей, создано 948 прямых рабочих мест, продукция экспортируется в 21 страну мира. Ещё в апреле 2025-го запуск крупнейшего в мире производства плит ДСП на этой площадке давал лично президент Владимир Путин.

Общей чертой для всех регионов ЦФО в 2025 году стала необходимость балансирования между амбициозными проектами развития и решением насущных социально-экономических проблем. Где-то этот баланс найден более успешно, где-то перекосы остаются значительными. Но очевидно одно: экономика Центральной России продолжает адаптироваться к новым реалиям, находя в них не только вызовы, но и возможности для перезагрузки традиционных отраслей и создания новых точек роста. Текстильщики Иваново, металлурги Липецка, машиностроители Брянска, аграрии Воронежа, строители Калуги — каждый вносит свой уникальный вклад в эту сложную, многогранную, но жизнеспособную экономическую систему, которая продолжает оставаться фундаментом российской государственности даже в самые непростые времена.

Доступен в новом формате



Деловое издание «Федеральный Бизнес-журнал» включили в список информационно-развлекательной системы поездов РЖД. Теперь каждый пассажир может провести поездку за чтением журнала и не беспокоиться о досуге.

Доступ к чтению получают пассажиры всех категорий вагонов на время поездки, без права скачивания и копирования.

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К ЛИДЕРАМ БИЗНЕСА:

ТУЛЬСКАЯ
ОБЛАСТЬ **ДЕЛОВАЯ
РОССИЯ**

ТУЛЬСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ «ДЕЛОВОЙ РОССИИ»

Тульское региональное отделение «Деловой России» приглашает предпринимателей и руководителей компаний области стать частью динамичного и поддерживающего сообщества.



Ирина Кузьмина,
учредитель ООО «Женова»:

«Я узнала о «Деловой России» от партнёра и вступила в организацию более шести лет назад. Сегодня я возглавляю комитет химической промышленности в Тульском отделении. Это напрямую связано с моей профессиональной деятельностью: мой бизнес работает в сфере производ...

водства трубопроводов для химической промышленности, а также средств для очистки промышленного оборудования, относящихся к сегменту малотоннажной химии.

За годы участия в «Деловой России» было реализовано значительное количество совместных проектов. Это, в том числе, участие в профильных форумах, которые дают возможность не только обсуждать актуальные деловые вопросы с предпринимателями и бизнесменами из разных регионов России, но и выстраивать устойчивые профессиональные связи в неформальной среде делового общения.

Участие открывает доступ к ключевым проектам: выставкам, отраслевым форумам для нетворкинга и прямым встречам с закупочными комиссиями крупнейших корпораций («Росатом», «РЖД»). Это эффективный инструмент для развития бизнеса и выстраивания партнёрств.

Организация обеспечивает диалог с властью, участие в законотворчестве и поддержку экспорта через институт бизнес-послов. Также ценны межрегиональные бизнес-миссии, например, визит делегации из Екатеринбурга в Тулу.

Сейчас «Деловая Россия» реализует большое количество мероприятий, а также формирует насыщенную повестку на 2026 год. Участие в деятельности организации органично интегрируется в деловую жизнь и выступает инструментом устойчивого развития, движения вперёд и взаимной поддержки».



Игорь Ишков,
генеральный директор «Тульского
завода горно-шахтного
оборудования»:

«Членство в «Деловой России» — это, прежде всего, возможность прямого диалога с властью. Личные встречи с

**Стать частью «Деловой
России» — это новые
возможности для вашего
бизнеса и расширение деловых
контактов**

руководством области и профильными министрами позволяют оперативно решать насущные вопросы бизнеса, минуя бюрократические барьеры. Это ценная площадка для конструктивного взаимодействия. Как производитель особенно оценил так называемый промышленный туризм. Такие экскурсии — это не просто любопытство, а возможность увидеть передовые технологии и перенять ценный опыт».




Алексей Сечко,
генеральный директор ООО
«Правый бизнес»:

«Для меня «Деловая Россия», прежде всего, общественное объединение, где собираются состоявшиеся предприниматели и представители крупного бизнеса. «Деловая Россия» предоставляет уникальную возможность для диалога с ключевыми фигурами в бизнесе и государстве, присутствия на встречах с руководителями крупных компаний, что открывает новые горизонты для решения бизнес-задач. Аналогов такого объединения в России в принципе больше нет. Одним из главных преимуществ «Деловой России» является её представительство во всех регионах страны. Это позволяет легко устанавливать контакты и обмениваться опытом с коллегами, что особенно важно для развития бизнеса.

Лично для меня это не только площадка для обсуждения актуальных вопросов, но и возможность реально влиять на ситуацию в стране и находить пути решения своих бизнес-вопросов».

**Не упустите шанс стать частью активного сообщества предпринимателей.
Присоединяйтесь к нам и откройте новые горизонты для вашего бизнеса.**

www.delo71.ru

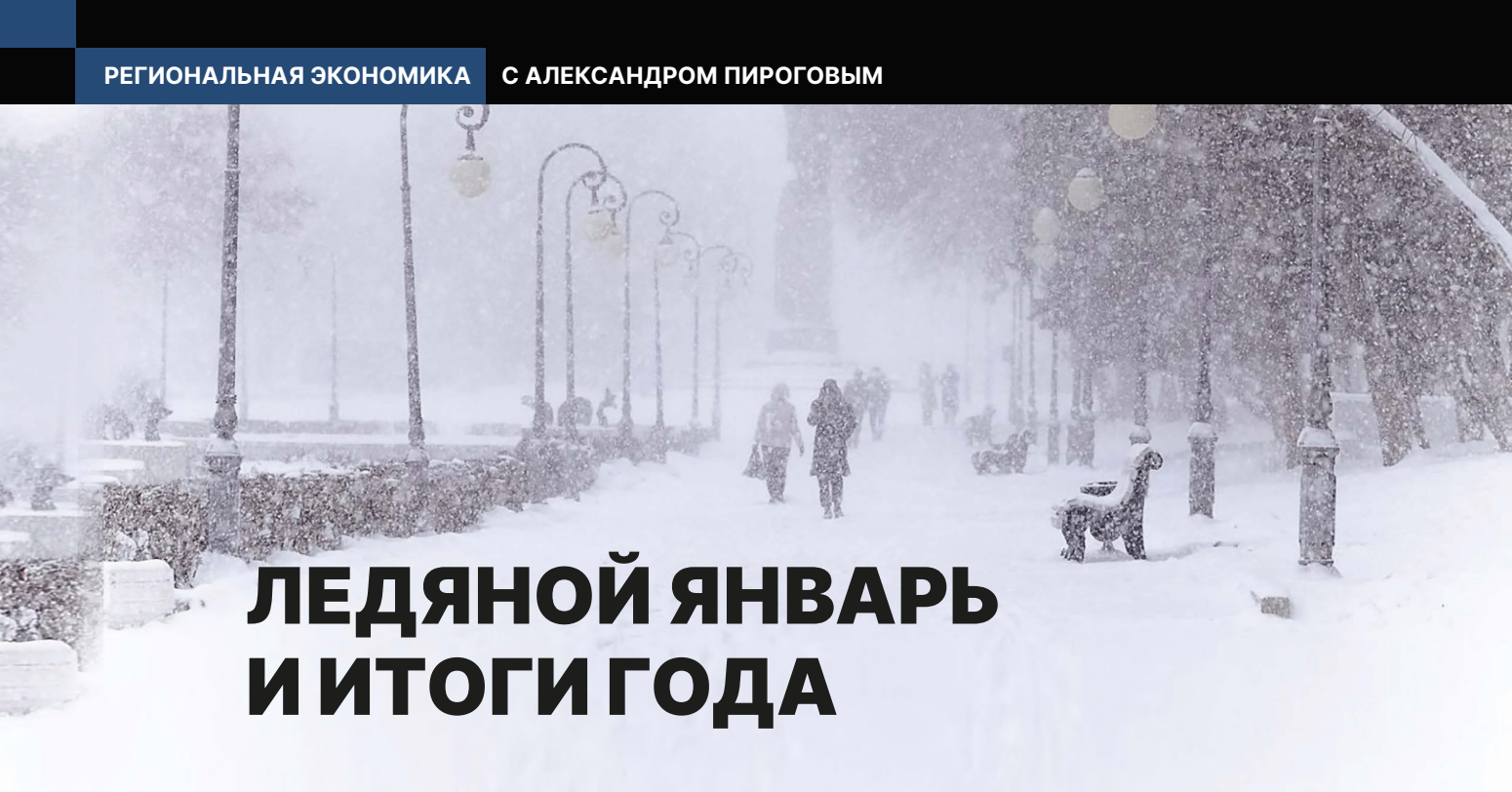
ТУЛЬСКАЯ
ОБЛАСТЬ **ДЕЛОВАЯ
РОССИЯ** 

Встречай!



 +7 (930) 791-01-49

 info@delo71.ru



ЛЕДЯНОЙ ЯНВАРЬ И ИТОГИ ГОДА

Помните аномально теплую зиму прошлого года? Забыли уже? Сколько лет в центре России не было настоящей русской зимы? Пять? Десять? В общем, ровно столько, чтобы все не верящие уверовали в глобальное потепление. И вот она вернулась. С обильными снегопадами и колючими морозами, когда по ночам чуть ли не под минус тридцать. Не ждали? В такую погоду русского медведя из берлоги не выгонишь. А выгонишь — рад не будешь. Какая уж тут экономика. Остается сидеть на печке да вспоминать прошлый год.

Макроэкономика

По предварительным оценкам, совокупный валовой региональный продукт в целом по всем областям ЦФО в 2025 году вырос в пределах 2,5–3%. Этот показатель опережает среднероссийские темпы, что традиционно для федерального округа, генерирующего более 40% общенационального ВВП. Инвестиционная активность оставалась ключевым драйвером развития экономики. Объем инвестиций в основной капитал составит на круг около 14–14,5 трлн рублей. Несмотря на высокую базу прошлых лет, ожидается прирост 4–6% с учетом корректировки на инфляцию,

а номинальный рост будет в районе 13–14%. Увы и ах, но 60% всех инвестиций в ЦФО сосредоточены в двух субъектах — Москве и Московской области, а государственные инфраструктурные проекты остались главным видом инвестиций. Тут отметим завершение модернизации одной из главных трасс ЦФО — федеральной трассы М-4 «Дон», проводившейся за счет средств госкомпании «Автодор», на сумму около 100 млрд рублей. Стоит напомнить, что М-4 — это не только дорога отпускников, но и дорога в южные порты России. То есть важнейшая артерия для российской экономики и ее экспорта. Кстати, экспорт регионов ЦФО за прошлый год составил около 240 млрд долларов США, или свыше 20 трлн рублей по курсу. Прирост за год около 5%. Более половины экспорта ЦФО пришлось опять-таки на Москву и Московскую область.

На втором месте по вложению капитала оказалось импортозамещение в промышленности. За пределами двух столичных регионов большая провинциальная инвестиционная пятерка ЦФО, по предварительным данным, выглядит так: Воронежская область (330 млрд, АПК, пищевая переработка,

В 2025 году были введены в эксплуатацию ключевые мощности особой экономической зоны «Технополис Москва» — на площадке «Алабушево» в Зеленограде — в сфере микроэлектроники и фармацевтики



+3% к 2024 году), Липецкая область (300 млрд, металлургия, +6%), Калужская область (270 млрд, автокомпоненты, фармацевтика, +8%), Тульская область (260 млрд, химия, металлургия, оборонно-промышленный комплекс, +7%) и Ярославская область (240 млрд, нефтепереработка, логистика, +5%). На обратном полюсе — Ивановская область (50 млрд, текстиль, +1%). Рост инвестиций был обеспечен в первую очередь за счет собственных средств компаний и государственного финансирования, а вот доля банковских заимствований снизилась. Не спрашивайте, почему.

Показатель инфляции в ЦФО оказался ниже, чем в целом по России, — 7,1% против 7,4%. Меньше всего цены росли в Москве (6,8%), сильнее всего — в Белгородской области (8%). Выше общероссийского рост цен оказался также в Воронежской (7,6%) и Ярославской (7,5%) областях.

Промышленность и инвестиции

Давайте пройдемся по наиболее заметным запускам новых производств в Центральном федеральном округе. В 2025 году были введены в эксплуатацию ключевые мощности особой экономической зоны «Технополис Москва» — на площадке «Алабушево» в Зеленограде — в сфере микроэлектроники и фармацевтики. В мае компания «Технорэд» открыла здесь уникальный робоцентр для производства промышленной робототехники. Пока объем инвестиций невелик — 164 млн рублей, но за счет запатентованных собственных разработок до 2030 года обещают поставить на ноги 25 тысяч роботов. В октябре «Генериум-Некст» запустил производство инновационных лекарственных препаратов, инвестиции за три года реализации проекта составили 8,5 млрд. В декабре Московский центр фотоники начал производство фотонных интегральных схем, которые увеличивают скорость передачи данных в сто раз. Это первый в России центр производства таких схем. Объем инвестиций не раскрывается, но только субсидий от Минпромторга получено свыше двух миллиардов рублей.

В ОЭЗ «Технополис Москва» в прошлом году было открыто 11 новых производств. В семи из них финансовое участие принимали власти столицы, и только в четырех были исключительно частные инвестиции. Общий объем инвестиций на площадках ОЭЗ за 20 лет ее существования составил 490 млрд. В планах к 2030 году увеличить общий объем инвестиций до 1,2 трлн.

В 2025 году лидером промышленной активности в провинции уверенно можно назвать Калужский автокластер. Здесь возобновили работу бывшие заводы Volkswagen и Peugeot-Citroen, которые теперь принадлежат компаниям «АГР» и «Автомобильные технологии» соответственно. На первом запустили автомобили нового бренда Tenet на базе китайской Chery. Должны были выпустить за год свыше ста тысяч автомобилей. На втором начали собирать Naval M6, плановый выпуск составляет 25 тысяч авто в год. А на бывшем заводе Volvo наладили производство

Тут отметим завершение модернизации одной из главных трасс ЦФО — федеральной трассы М-4 «Дон», проводившейся за счет средств госкомпании «Автодор», на сумму около 100 млрд рублей. Стоит напомнить, что М-4 — это не только дорога отпускников, но и дорога в южные порты России. То есть важнейшая артерия для российской экономики и ее экспорта

крупнотоннажных грузовиков АМО, выпустили две тысячи фур. Общее производство автомобилей в регионе возросло до 15 тысяч штук, или в 10 раз по сравнению с 2024 годом. Всего в Калужской области в 2025 году заработало 29 новых инвестпроектов, в которые было вложено 74 млрд рублей.

Давайте в этом обзоре не будем углубляться в тему жилищного строительства и ипотечных каруселей. В нее можно уйти как в омут с головой и не выплыть.

Все всё и так понимают, и не понимают одновременно. Деньги на депозитах, на низком старте. Метр тоже на низком старте. Покупательная способность населения на пределе. Риск перепроизводства, и только Москва — резиновая для всех мастей и типов строительства. Первая половина года была мертвой по продажам жилья, с августа зашевелилось, но новые проекты строители начинать не спешат. А начатые не торопятся завершать. Очень много переносов сдачи в эксплуатацию с 2026 на 2027 год и с 2027 на 2028 год. Строители ждут возвращения денег с депозитов в ЦФО устроив площадку. А пока производство кирпича в ЦФО упало на 10,5%, железобетонных конструкций — на 11%. Все это теперь обозначают эвфемизмами «поиск баланса» и «пришел в равновесие». Строители в этом году не стали богаче, но и беднее тоже не стали. А вот у простого покупателя шансов на новую квартиру поуменилось.

Лучше всего готовятся к тому, что строительная синусоида пойдет вверх, в Тульской и Калужской областях. Здесь за год открылось сразу несколько высокотехнологичных производств в сфере стройматериалов. Трубная металлургическая компания открыла в Новомосковске производство стальных труб большого диаметра, с инвестициями более 1 млрд. А в Узловой начали выпуск труб, но уже полимерных — для ЖКХ, инвестиции почти 500 млн рублей.

В декабре в Калужской области группа «Ультрадекор» открыла комплекс по глубокой переработке древесины — производство МДФ и ДСП, выпуск декоративной бумаги и слоистых пластиков.

В 2025 году лидером промышленной активности в провинции уверенно можно назвать Калужский автокластер. Здесь возобновили работу бывшие заводы Volkswagen и Renault-Citroen, которые теперь принадлежат компаниям «АГР» и «Автомобильные технологии» соответственно



На предприятии создана почти тысяча новых рабочих мест. Общая стоимость производственной линии 22 млрд рублей.

В июле в Рязанской области группа «Ариэль изоляция» открыла специализированный завод по производству изолированных стальных труб малого диаметра с инвестициями 500 млн рублей.

С такими же инвестициями в Липецке был открыт второй цех по производству котлов фирмы «Гермес-Липецк».

В Смоленской области компания «Биэнжи» открыла завод по производству полимерных компаундов (специальных полимерных смесей) с инвестициями 300 млн рублей.

Сельское хозяйство

Теплая зима прошлого года помогла озимым, но в одних регионах ЦФО затяжные летние дожди, которые сорвали начало уборочной, в других сохранялся критический дефицит влаги в почве. Уборочная кампания столкнулась с трудностями, но результаты оказались в целом хорошими. Общий урожай зерновых составил в России 139,4 млн тонн и превысил прошлогодний на 8,5 млн тонн при среднем росте урожайности с 28 ц/га до 33 ц/га. Впрочем, до рекорда 2022 года (157,6 млн) довольно далеко. Отметим также, что именно регионы ЦФО, и в первую очередь Центрального Черноземья, в

этом году временно стали главной житницей России, тогда как южные регионы (Краснодарский край и Ростовская область) сильно пострадали от засухи. В ушедшем году сохранялась тенденция на сокращение посевных площадей под зерновыми (-5,6%) в пользу более маргинальных культур, в первую очередь подсолнечника (+13%).

А вот инвестиционная активность в сельском хозяйстве упала (-4%). Особенно спад чувствовался в сегменте пищевой переработки (за год со 194,6 млрд до 104 млрд, или на 46%). Уменьшился и объем сделок по слиянию и поглощению: 57 сделок на 161 млрд рублей. Почти половина из них (74 млрд) пришлось на сегмент производства мяса и птицы. В основном шел процесс поглощения проблемных компаний. Годом ранее было 85 сделок на сумму более 300 млрд. Одно было неизменно: крупнейшие латифундисты продолжали скупать землю.

Человек года — ищите женщину с ключом

Главными людьми в российской информационной повестке 2025 года были трое мужчин: Путин, Трамп и Овечкин. Но все же мы нашли другого человека, женщину, которая оказала на экономику ЦФО прямое и колоссальное воздействие, и решили именно ее объявить человеком года. Если вы примерно раз в два месяца с придыханием следили за тем, куда двинется ключевая ставка, то вы уже поняли, что наш выбор — Эльвира Набиуллина. У главы Центробанка мало поклонников, хейтеров гораздо больше. Легко хейтить того, кто принимает непопулярные решения. Высокий ключ не ругал только ленивый, но ведь и на уровень инфляции в стране оставался на разумно-приемлемом уровне. И ни один хейтер не сможет отрицать ту железную хватку, с которой Эльвира Сахипзадовна держит штурвал кредитно-денежной политики государства. И таким образом определяет тенденции развития всей российской экономики и важнейшей ее составляющей — экономики Центрального федерального округа. ■

Александр Пирогов

Уборочная кампания столкнулась с трудностями, но результаты оказались в целом хорошими. Общий урожай зерновых составил в России 139,4 млн тонн и превысил прошлогодний на 8,5 млн тонн при среднем росте урожайности с 28 ц/га до 33 ц/га



MAZOV & Co

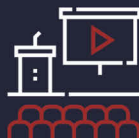
РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

Решим все ваши маркетинговые задачи

Команда специалистов в сфере
интернет-маркетинга, SMM, проведения мероприятий
и антикризисного PR



Таргетированная
реклама



Проведение
мероприятий



Интернет-маркетинг



SMM



Видеопроизводство



PR

 +7 4872 710-700

 info@mazov.ru

mazov.ru

Март 2025

«Бизнес-журнал. Центр» представляет календарь дней рождения тульских бизнесменов, политиков, руководителей крупных промышленных предприятий региона.



2 МАРТА **АЛЕКСАНДР ШВЫКОВ**

генеральный директор
ООО ПП «Мехмаш»



19 МАРТА **СЕРГЕЙ АРХИРЕЕВ**

генеральный директор
АО «Тульский завод
резиновых технических
изделий»



5 МАРТА **СЕРГЕЙ БАЕВ**

генеральный директор
ООО «Завод «Алькор»

19 МАРТА **ВЛАДИМИР ЗУБЧЕНКО**

председатель Совета
директоров ООО
«Спецгеологоразведка»



6 МАРТА **АНАТОЛИИ СИМОНОВ**

депутат Тульской
областной Думы

8 МАРТА **МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖЕНСКИЙ ДЕНЬ**

22 МАРТА **ВЛАДИМИР ГРИЦЕНКО**

директор ФГБУК
«Государственный
военно-исторический
и природный музей-
заповедник «Куликово
поле»



11 МАРТА **ИРИНА РУБЛЕВСКАЯ**

депутат Тульской
городской Думы

29 МАРТА **РОМАН ГАВРИЛИН**

генеральный директор
ГУК ТО «Тульское
музейное объединение»



17 МАРТА **АЛЕКСАНДР КОЧНЕВ**

директор АО

«Откормочное»

30 МАРТА **АНДРЕЙ МАЗОВ**

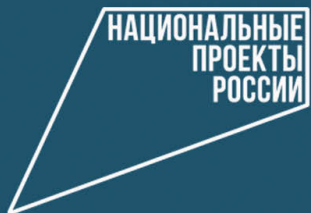
генеральный директор
ООО «Региональные
новости»



18 МАРТА **АЛЕКСАНДР ЛОМОВЦЕВ**

руководитель Управления
Роспотребнадзора по
Тульской области

Публикуемый календарь — инструмент для укрепления деловых отношений власти и бизнеса. (эл. адрес редакции: info@business-magazine.online)



РОССИЙСКИЙ
ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР

▼ ЭКСАР
▼ РОСЭКСИМБАНК

ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ЭКСПОРТА НАЧАЛ ПРИЕМ ЗАЯВОК НА «ЭКСПОРТЕР ГОДА»

»» ЗАЯВКИ ПРИНИМАЮТСЯ ДО 30 АПРЕЛЯ

»» СЕМЬ НОМИНАЦИЙ

»» УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНОЕ



export71.ru



+7 (4872) 25 98 33

г. Тула, ул. Кирова, д.135/1, оф.426



BRAER



Реклама. 18+

**ТРОТУАРНАЯ
ПЛИТКА BRAER**



braer.ru