

ЦЕНТР

CENTER.BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

#5 (2026) (90)

БИЗНЕС



ЖУРНАЛ

**МАНУК
АВЕТИСЯН**

Руководитель
группы компаний
ГК «ЖАК ГРУПП»

**Я СТРОЮ БОЛЬШОЙ
ГОСТЕПРИИМНЫЙ
ДОМ, ГДЕ РАДЫ
КАЖДОМУ**

**ОГИБАЯ
ОСТРЫЕ УГЛЫ:**

РАССКАЗЫВАЕМ,
ПОД КАКИМ «ГРАДУСОМ»
ПРОШЕЛ СЪЕЗД РСПП

с. 4

**СРОЧНАЯ
ДЕФИБРИЛЛЯЦИЯ
ДЛЯ БИЗНЕСА:**

ЧТО МОЖЕТ
ПОДЕЙСТВОВАТЬ —
ИЩЕМ АЛЬТЕРНАТИВЫ

с. 18

**РАЗБАЛАНСИРОВКА
УСИЛИВАЕТСЯ:**

РЕГИОНЫ НАРАЩИВАЮТ
ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТОВ
И ЗАМЕДЛЯЮТ ТЕМПЫ

с. 32

ТЕМА НОМЕРА

**ЭКОНОМИКА
ДОЛГОЛЕТИЯ:**

ЧЕГО БУДЕТ СТОИТЬ
ПРОДЛЕНИЕ ЖИЗНИ
РОССИЯН?

с. 42

с. 82

**ВЫРУЧКА
В ПРОБИРКЕ:
РЕЙТИНГ САМЫХ
ПРИБЫЛЬНЫХ КОМПАНИЙ
ХИМПРОМА ЦФО**

с. 90

**ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ
НА ГАСТРОНОМИЧЕСКОЙ
КАРТЕ РОССИИ:**
АВТОМОБИЛЬНЫЙ ТУРИЗМ,
ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРИПЕТИИ И КАША
С ВЕКОВОЙ ИСТОРИЕЙ



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+

№5 (88) май 2026

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 12.05.2026
- дата выхода цифровой версии — 13.05.2026

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»

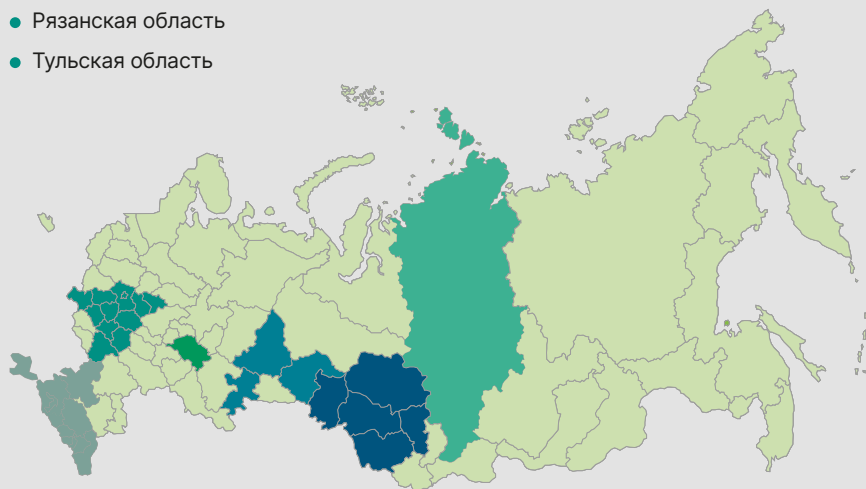
✉ ural@business-magazine.online

- 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



ВОКРУГ БИЗНЕСА

БИЗНЕС И ВЛАСТЬ

УМЕРЕННЫЙ КОНСЕРВАТИЗМ:
САМИ «НЕ ПРОЕДАЕМ»
И ДРУГИМ НЕ СОВЕТУЕМ

4 Среди всех крупных деловых мероприятий есть шорт-лист тех, которые не принято пропускать. Одно из них — отчетный съезд Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), который также примечателен тем, что на него ходят олигархи, к чьему мнению прислушиваются во все времена, особенно в такие, как сейчас, — когда всем тяжело. И от правительства, которое «рулит» бюджетом и господдержкой, и от бизнеса, желающего ее получить и пополняющего казну налогами и сборами, требуется одно и то же: поднапрячься, или, как в таких случаях говорят, затянуть пояса. Но на съезде РСПП чиновники просили не об этом, скорее, они предупреждали: администрирование усилится, в «серые» углы прольется «свет», быстрого снижения стоимости денег не ждите — повышайте производительность. Если кто-то и просил о чем-то капитанов бизнеса, то это происходило наедине с президентом, пожалуй, у него одного есть этот козырь в рукаве. В этом номере рассказываем о нюансах настроений, царивших на съезде, и о том, как мастерски его участники огибали острые углы.

СКОРРЕКТИРОВАТЬ
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

12 Еще один барометр настроений, пусть и специфический, — Госдума. Здесь тоже умеют демонстрировать «деликатность», даже когда кто-то кому-то сильно не нравится. Скажем, ключевая ставка и жесткая финансовая политика вызывают у многих депутатов раздражение, но отчет главы Центробанка они все-таки утвердили, хотя от советов и рекомендаций удерживать себя не стали — все, как в последний раз. Так какой получилась последняя встреча Госдумы текущего созыва с председателем Банка России?

ОХЛАДИТЬ ЛЕГКО,
РАЗОГРЕТЬ СЛОЖНО

18 Подобные отчетные мероприятия, конечно, нельзя обходить вниманием, хотя бы для того, чтобы не питать иллюзий. Посмотрел, почитал, послушал — и напрасных надежд не испытываешь. Но мы предлагаем пойти еще дальше — поискать альтернативные варианты развития экономики в заданных обстоятельствах. Собственно, бизнес этим и занимается: кризис за кризисом учится выживать в тех условиях, которые формируются против его воли. Вместе с участниками Московского экономического форума мы попытались понять, какие механизмы ДКП способны активизировать промышленный рост и не приведут к перетеканию инвестиций «к спекулянтам».

ВОКРУГ БИЗНЕСА

ЭКОНОМИКА

ИНЕРЦИЯ РОСТА
И УСИЛИВАЮЩАЯСЯ
НЕОДНОРОДНОСТЬ

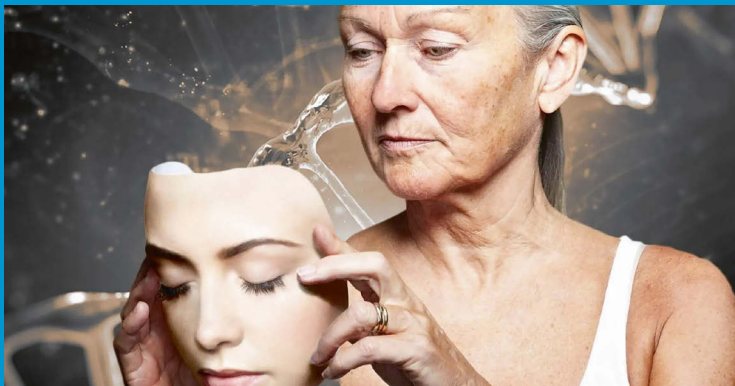
26 Споры об эффективности выбранных инструментов для реализации финансовой политики бесконечны, но ничто так точно и достоверно не отражает истинную картину, как глубокая аналитика об экономическом состоянии регионов, ее ежегодно составляет Агентство «Эксперт РА». Благодаря их обзорам мы видим, как внутренняя и внешняя политика отражаются на ключевых секторах экономики в разных субъектах РФ, и можем проанализировать, как усиливается неоднородность между ними, и на ком больше других сказывается текущий контекст.

РАЗБАЛАНСИРОВКА
УСИЛИВАЕТСЯ: РОССИЙСКИЕ
РЕГИОНЫ НАРАЩИВАЮТ
ДЕФИЦИТ СВОИХ БЮДЖЕТОВ

32 Другая, обратная, сторона той же медали — состояние региональных бюджетов. Среди наиболее ярких тенденций Агентство «Эксперт РА» отмечает рост их совокупного дефицита и коммерциализацию госдолга в пользу банков, но не только этим опасна текущая ситуация. Развернутую аналитику, подготовленную на основе обзоров агентства, даем одну за другой, чтобы вы могли представить себе происходящее в объеме.



ЭКОНОМИКА ДОЛГОЛЕТИЯ



42 Еще одна концепция, которая позволит экономике получить дополнительные ресурсы, основана на долголетию. Государство намерилось потратить на продление жизней россиян миллиарды. Мы посвятили этому «Тему номера», потому что правительство не просто запустило несколько тематических нацпроектов, вместе с тем оно пытается переосмыслить подходы к качеству долгой и здоровой жизни. В этом номере анализируем эти первые, пока робкие и осторожные

попытки, чтобы понять, за чей счет в России собираются продлять «вечную молодость».

52 Разговоры об очевидном-невероятном всегда увлекательны, но биотехнологии и искусственный интеллект активно «приземляют» фантастические идеи в реальные бизнес-форматы. И вот уже интерфейсы типа «мозг – компьютер» мало кого удивляют и не кажутся несбыточными мечтами. Продолжая тему технологий для долголетия, изучаем, как PHYSICAL AI перекидывает нам мост в нескучное будущее.

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ



ЛЕГКО ОТДЕЛАЛИСЬ,
ИЛИ ЗА КЕМ ЕЩЕ ПРИДУТ?

66 Не прошло и трех лет, как Урал стал «полигоном» для обкатки ультрасовременной схемы национализации. И вот уже акции «Южуралзолото», вернувшиеся в госладение, выставлены на продажу. А на Урале снова неспокойно: местный суд опять забрал у частной компании то, что когда-то было государственным, но не весь бизнес, а лишь кусок, и снова повеяло холодком... Собрали мнения юристов, которые советуют, как не стать следующей «жертвой».

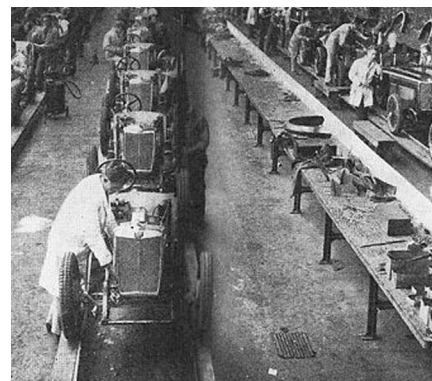
АЛЬТЕРНАТИВЫ

ВАССЕРМАН

ПРОБЛЕМА НОРМИРОВЩИКА

38 Наш постоянный автор колумнист Анатолий Вассерман как всегда остается в фарватере передовых мыслей и идей. Его свежая статья — на злобу дня и отчасти касается производительности труда, которую чиновники

провозгласили новой национальной идеей, способной ускорить рост благосостояния. Вассерман выстраивает свою концепцию, отталкиваясь от «потогонки» и научной организации труда. «Расчленяя производство на этапы», он ищет «проблему нормировщика», и делает это увлекательно и познавательно.



УМЕРЕННЫЙ КОНСЕРВАТИЗМ:

САМИ «НЕ ПРОЕДАЕМ» И ДРУГИМ НЕ СОВЕТУЕМ

Позитив есть, но вечные проблемы по-прежнему с нами. Крупный российский бизнес, входящий в Российский союз промышленников и предпринимателей, президентом которого вновь переизбрали Александра Шохина, констатирует, что вопросы коррупции, налогового администрирования и качества госуправления уже не так актуальны для него, как пятнадцать лет назад. Сегодня среди самых острых проблем — дефицит кадров, высокая инфляция и рост фискальной нагрузки. Однако, как заявил президент РСПП Шохин, бизнес готов к любым вызовам, хоть и демонстрирует пессимизм относительно текущей ситуации в экономике РФ. Долгое время оптимистов подпитывала мощнейшая бюджетная поддержка, но в 2026-ом на нее мало кто рассчитывает, поэтому и оптимизма поубавилось. И даже тренд на постепенное смягчение денежно-кредитной политики регулятора не вселяет больших надежд. Вопрос стоимости денег на итоговом съезде РСПП, конечно, обсуждался, но без особого запала.

У отчетных мероприятий есть такой минус — на них редко случаются яркие заявления. По большей части на них ходят, чтобы соблюсти политес, а не в поисках «горячих новостей». Но особой значимости съезду Российского союза промышленников и предпринимателей придает факт очного участия в нем президента, и по давней традиции все самое важное происходит не в большом зале, где заслушиваются отчетные доклады, а на закрытой встрече главы государства с представителями крупных компаний и иногда в кулуарах, где капитаны российского бизнеса обмениваются мнениями друг с другом и делятся мыслями с журналистами.

Обходя острые углы

Впрочем, все были очень сдержанны и осторожны в словах, и даже Олег Дерипаска, который в былые годы мощно «выстреливал» каким-нибудь резонансным заявлением на съезде РСПП, предпочел выдержать паузу в несколько дней и высказался в своем телеграм-канале, а не при всем честном народе, хотя мог бы, ведь он в РСПП не последний человек. «Мир стал другим <...> Это уже не экономический кризис из-за жесткой ДКП, банковских ставок и напрасного укрепления рубля макроэкономистами ЦБ. И не только следствием разгрома силовиками правовых институтов, на которых, как на фундаменте, держались инвестиции в российскую экономику — национальные, и иностранные.



42,5

ГОДА

составляет средний возраст работника в российской экономике, в восьми отраслях доля сотрудников старше 50 лет превышает 35% (данные Минтруда РФ).

Этот кризис глубже», — написал миллиардер. Чтобы пройти его, в том же посте Дерипаска предложил «собраться и работать больше», точнее «с восьми до восьми, включая субботу». Этот пост вызвал куда более широкую и эмоциональную дискуссию, чем все доклады, прозвучавшие на съезде РСПП. Олег Дерипаска вряд ли кого-то удивил своей позицией в адрес ЦБ — он выступает последовательным критиком текущей ДКП. Но предложение расширить границы рабочего времени вызвало действительно широкий резонанс в обществе и запустило новый виток обсуждений на тему, почему россияне должны работать больше.

Не ставкой единой...

Конечно, не так прямолинейно, как это сделал Олег Дерипаска, но на съезде РСПП многие говорили о ключевой ставке как виновнице большинства бед российской экономики и о повышении производительности труда как контрмере, способной подстегнуть темпы роста. «Традиционный запрос бизнеса в последние два года — снижение ключевой ставки, бизнес опасался переохладения экономики. Судя по падению инвестиций и не очень оптимистичным данным начала этого года, мы убеждаемся, что этот риск реализуется. При формировании ДКП нель-

зя сосредотачиваться только на инфляции, нужно учитывать цели восстановления экономического роста», — так вполне политкорректно о «наболевшем» высказался президент РСПП Александр Шохин, но разбавил эту мысль десятками других, ведь очевидно, что нельзя сводить все только к этому знаменателю. В конце концов, бизнес существует в многофакторном пространстве, где есть

Единственное, о чем попросил Шохин правительство, — повысить предсказуемость и прозрачность, то есть давать бизнесу временную фору, заранее информируя его, обсуждая с ним налоговые новации. Правда, добиться этого в моменте, прямо на съезде, от министра финансов Антона Силуанова у главы РСПП не получилось. На прямой вопрос Шохина «Налоги повышать будете?» тот ответил: «Улучшим администрирование». Прозвучало неубедительно, выглядело как попытка уйти от ответа

и другие вызовы, например, кардинально изменился рынок труда, несмотря на «консерватизм трудовых отношений, они переходят в цифровой формат». В борьбе с кадровым дефицитом многие компании уже заняли проактивную позицию: участвуют в федеральных программах «Профессионалитет» и «Передовые инженерные школы», инвестируют в подготовку своих сотрудников и образовательные учреждения. Но доступность кадров по-прежнему остается в топе барьеров для развития наряду с другими рисками: повышением фискальной нагрузки, инфляцией и доступом к иностранным инвестициям.

Взаимопонимание возможно

О необходимости повышать привлекательность российской юрисдикции для иностранного капитала Александр Шохин упомянул, но вскользь, хотя вопрос о международном имидже российского бизнеса с повестки дня не снят, и на съезде он обозначил задачу развития добровольного рынка углеродных единиц, что важно для сохранения конкурентоспособности российских экспортеров. Экологическая проблематика внутри РФ также нуждается в донстройке, и для крупного бизнеса тема высоких платежей за не-

2,3%

СОСТАВИЛО ПАДЕНИЕ

уровня инвестиций в реальном выражении за прошлый год, но в номинале они выросли на 6,7%.

гативное воздействие на окружающую среду не теряет своей остроты, даже наоборот — с учетом роста общей фискальной нагрузки размеры экологических сборов становятся еще большим раздражителем, ведь в прошлом году они были повышены в разы. «Есть четкий запрос на регулирование в экологической сфере, коллеги предлагают начать подготовку

Экологического кодекса, требуется донстройка запущенных механизмов, включая комплексные экологические разрешения и квотирование выбросов, необходимость корректировок ставок и отказ от коэффициентов, которые создают чрезмерную нагрузку для бизнеса», — так месседж от бизнеса сформулировал Александр Шохин. Съезд — та площадка, где в первых рядах — не только олигархи и банкиры, но и все первые лица правительства. Взаимодействие с ними, что подчеркивали в ходе выступлений обе стороны, может быть эффективным и давать вполне конкретные плоды. Например, достигнут долгожданный прогресс в определении законодательных норм и границ для пересмотра приватизационных сделок. Буквально накануне съезда комиссия по законопроектной деятельности правительства одобрила законопроект, устанавливающий десятилетний срок исковой давности в подобных делах.

Повысить предсказуемость

По словам Шохина, многое удалось сделать в части гуманизации мер пресечения, однако наиболее популярной мерой пресечения остается заключение под стражу. По его мнению, в реформировании нуждается законодательство о банкротстве, и работа над согласованием корректировок и изменений уже ведется. Ситуацию с фискальной нагрузкой глава РСПП описал как «двойственную», то есть льготы для инвесторов есть, но налоги и вненалоговые платежи растут, и компании прогнозируют, что этот тренд сохранится в



ближайшее время. Единственное, о чем попросил Шохин правительство, — повысить предсказуемость и прозрачность, то есть давать бизнесу временную фору, заранее информируя его, обсуждая с ним налоговые новации. Правда, добиться этого в моменте, прямо на съезде, от министра финансов Антона Силуанова у главы РСПП не получилось. На прямой вопрос Шохина «Налоги повышать будете?» тот ответил: «Улучшим администрирование». Прозвучало неубедительно, выглядело как попытка уйти от ответа, хотя весь тон выступления главы Минфина был примирительно-позитивный, в том духе, что «наши позиции совпадают — мы тоже с оптимизмом смотрим в будущее, наши интересы совпадают — мы хотим, чтобы была низкая инфляция, невысокие ставки, предсказуемый, сбалансированный курс». При этом Силуанов в который раз четко обозначил курс на «обеление» всех «серых» зон, то самое администрирование, которое будут усиливать, — играть в кошки-мышки станет все сложнее. Вместо этого он рекомендовал бизнесу посмотреть на свои издержки: расчистка издержек, оптимизация, производительность — то, что требуется. И традиционно зазывал компании на фондовый рынок. В условиях когда господдержка бизнеса становится все более выборочной, «это хороший источник для развития», и правительство охотно поддерживает тех, кто идет на IPO.

Инициаторы изменений

Не успел Шохин спросить, а Силуанов не ответить про рост фискальной нагрузки, как вопрос о налоге на сверхприбыль встал во весь рост на заседании Госдумы, куда в тот же день прямо со съезда РСПП направились некоторые министры. До их появления в парламенте оборону мужественно держала глава Банка России Эльвира Набиуллина, которая в параллели отчитывалась перед депутатами о работе за минувший год. Прибыв в Госдуму, Максим Решетников замысловато отреагировал на вопрос по windfall tax: мол, его ведомство готово к диалогу на эту тему. В СМИ



Владимир Путин подчеркнул, что сегодня и корпорациям, и государству «необходим умеренный консерватизм», и добавил, что правительство и дальше готово стимулировать вложения бизнеса, и тут же обозначил приоритеты для поддержки инвестиций: модернизация мощностей, вложения в искусственный интеллект, автономные системы и цифровые платформы

также судачили, что об изъятии сверхдоходов компаний в пользу бюджета якобы говорили на закрытой встрече президента с бизнесом, но так, чтобы прямо во всеуслышание, никто никого ни о чем не просил: ни денег, ни понимания, ни сочувствия. Выступавшие чиновники придерживались единой концепции: производительность, обеление, поиск резервов. На этом сосредоточился глава Минэка Решетников, еще раз подчеркнувший, что ключевое направление правительственной работы — повышение производительности труда. Один из вариантов, как ее добиться, — сократить малопроизводительные рабочие места. Их, по подсчетам Минэкономразвития, около трех миллионов, такая оптимизация ускорит структурные изменения в эконо-

ВСЕ СОВПАДАЕТ



АНТОН СИЛУАНОВ

Министр
финансов РФ



**Наши позиции
совпадают —
мы тоже с
оптимизмом**

**смотрим в будущее;
наши интересы
совпадают — мы хотим,
чтобы была низкая
инфляция, невысокие
ставки, предсказуемый,
сбалансированный курс».**

мике и высвободит трудовые ресурсы. «Вам предстоит стать инициаторами этих изменений», — воззвал к собравшимся Максим Решетников.

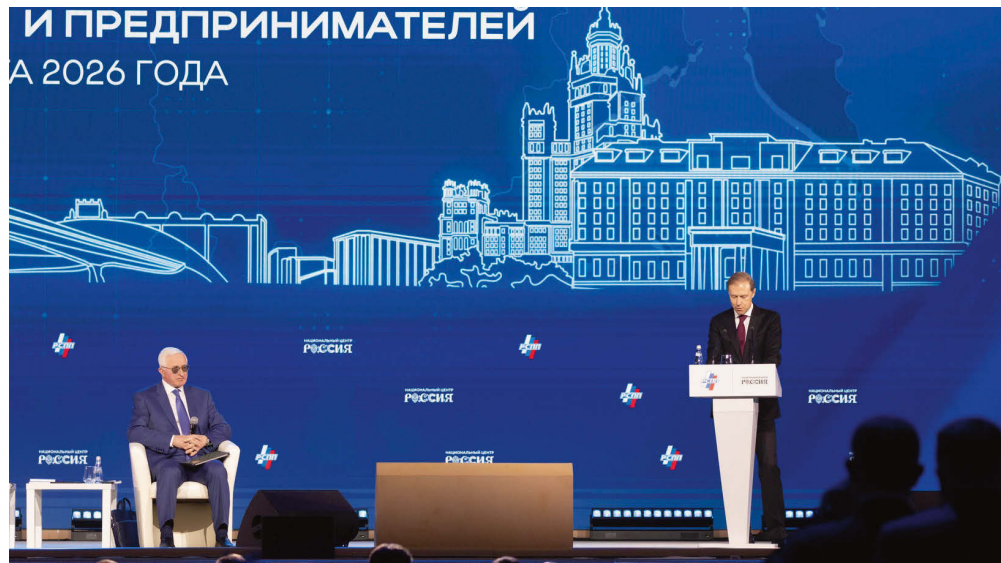
Правильный контекст

Вице-премьер Денис Мантуров был еще более краток и поблагодарил бизнес «за использование собственных резервов». Согласно озвученным им цифрам, в прошлом году объем вложений в основной капитал обрабатывающей промышленности увеличился на 11%. «Не допустили инвестстагнации в период максимально жесткой ДКП, он, на мой взгляд, уже пройден», — обнадежил Мантуров. У зампреда

правительства Александра Новака тоже были припасены цифры на ту же тему: за прошлый год уровень инвестиций в реальном выражении снизился на 2,3%, но в номинале вырос на 6,7%, а за пять последних лет прирост и вовсе составил 35%. Жонглирование цифрами и правильно подобранный контекст для их употребления помогают смягчить суровую реальность. Каждое чиновничье выступление на РСПП было именно таким «гладеньким», о проблемах предпочитали не говорить, разве что о «вызовах» — всё, как в правильном пособии по бизнесу. Эту мантру мы все усвоили еще со времен коронавируса: не жалуйся на проблемы, ищи возможности, в этом и есть главный посыл от власти к бизнесу. Чтобы тиражировать его, чиновники приходят на подобные встречи.

Не надо бояться

Хотя Александр Новак с трибуны РСПП призывал к «откровенному разговору, открытому признанию сложностей», среди главных он назвал стоимость денег, исторически низкую безработицу и административную нагрузку. «Несмотря на наши усилия, бизнес сталкивается с избыточными проверками и требованиями, это ресурс, который может быть потрачен более эффективно на развитие экономики», — констатировал чиновник. И следом за этим признанием очевидного зампред правительства обозначил главную цель, куда, по мнению правительства, бизнесу стоит направлять максимум усилий: «Производительность труда должна стать





национальной идеей. Сегодня мы на том этапе, когда требуется усиление внимания к этому вопросу. Обращаю внимание руководителей: не надо бояться сокращать избыточную численность в непроизводительных секторах. У нас дефицит кадровых ресурсов, его переквалификация, направление в другие секторы — нормальный, естественный процесс». Добро на сокращения дано, теперь компании, которые, не дожидаясь отмашки, и так уже запустили процесс оптимизации персонала, могут делать это без страха и упрека под благовидным предлогом, уровень дефицита кадров столь высок, что сокращенные перераспределятся по отраслям. Сегодня одна только обрабатывающая промышленность нуждается в 1,7 млн работников. В топ-отраслей с наибольшим кадровым дефицитом входят также здравоохранение, соцуслуги, торговля, транспортировка и хранение.

Цепная реакция

Масштаб спроса на рынке труда министр труда и социальной защиты Антон Котяков в своем выступлении на съезде оценил почти в двенадцать миллионов человек на ближайшие семь лет. Сегодня средний возраст работника в российской экономике составляет 42,5 года, в восьми отраслях доля сотрудников старше 50 лет превышает 35%. Выходит, прав был Олег Дерипаска: чтобы экономика могла

НЕ НАДО БОЯТЬСЯ — НАДО ДЕЛАТЬ



**АЛЕКСАНДР
НОВАК**

Заместитель
председателя
правительства РФ



**Производитель-
ность труда
должна стать
национальной**

**идеей. Сегодня
мы на том этапе,
когда требуется
усиление внимания
к этому вопросу.
Обращаю внимание
руководителей: не**

**надо бояться сокращать избыточную
численность в непроизводительных
секторах. У нас дефицит кадровых
ресурсов, его переквалификация,
направление в другие секторы —
нормальный, естественный процесс».**

расти, работоспособным придется трудиться за двоих, решая таким образом сразу несколько задач: повышая производительность и закрывая собой дыру на рынке труда. Один из крупных онлайн-сервисов сразу же запустил опрос, чтобы узнать, а готовы ли граждане работать шесть дней в неделю по 12 часов в день. Всего 12% ответили утвердительно, но с условием, что платить им будут существенно больше, а вот с этим вопрос. Рост заработных плат затормозился еще в прошлом году. Бизнесу все труднее дается участие в зарплатной гонке. Увеличение фискальной нагрузки «подкрутило» инфляцию, цепная реакция нервной дрожью пробежала по экономике, и сейчас компании сосредоточены, скорее, на консолидации внутренних ресурсов, чем на инвестициях хоть во что-нибудь, включая развитие кадрового потенциала.



Прозрачные риски

Налоговая нагрузка не только увеличивается, она видоизменяется. Налоговые новации реализуются два последних года, и это довольно тяжело, признал в своем выступлении на съезде РСПП глава ФНС России Даниил Егоров и рассказал о последствиях изменений, какими их видят в налоговом ведомстве. Количество юрлиц сокращается, число ИП растет — 140 тысяч регистраций только за один декабрь. «Для нас очевидно,



что из этого числа около двадцати тысяч находятся под риском, который мы расценим как не очень красивый уход от ситуации с НДС», — добавляет Егоров. Таким образом, он четко дает понять: для них эта история абсолютно прозрачная и предсказуемая. Вот и еще одно предостережение бизнесу: в ФНС как на ладони видят риск в том, что ИП и компании будут пытаться уйти от НДС, круг «подозреваемых» очерчен довольно четко. Под пристальным вниманием также торговцы импортом, и это снова те же ипэшники, которые везут товары через ЕАЭС, и здесь контролирующие органы видят много «серых» зон. С уходом крупных транснациональных производителей и поставщиков структура торгующих импортными товарами в РФ заметно изменилась, сегодня здесь пытаются заработать тысячи мелких игроков, и ФНС ограничивает их «самостоятельность» авансированием за товар.

«Обеление» экономики — еще один значимый вектор госполитики, чиновники буквально на каждом углу твердят об усилении администрирования, оно необходимо, если в правительстве хотят собрать запланированные доходы. Высокий уровень цифровизации упрощает задачу. Уже сегодня 80% денежного оборота в России проходит в безналичной форме, и Даниил Егоров подчеркивает, что его ведомство это более чем устраивает. Более

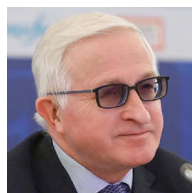
Один из крупных онлайн-сервисов сразу же запустил опрос, чтобы узнать, а готовы ли граждане работать шесть дней в неделю по 12 часов в день. Всего 12% ответили утвердительно, но с условием, что платить им будут существенно больше, а вот с этим вопрос. Рост заработных плат затормозился еще в прошлом году. Бизнесу все труднее дается участие в зарплатной гонке. Увеличение фискальной нагрузки «подкрутило» инфляцию, цепная реакция нервной дрожью пробежала по экономике

того, ФНС уже делает так, чтобы до 84% оборота розницы учитывались в налоговой базе, для этого будут сверяться данные, снятые с контрольно-кассовых аппаратов, и количество транзакций, прошедших через розницу. И так, как выразился президент, выступавший на съезде последним, такие встречи надо проводить, чтобы «затвердить определённые реперные точки», что и сделали в своих выступлениях ключевые чиновники правительства.

Проесть нельзя!

Владимир Путин выбрал другую тональность и говорил о доверительном и обстоятельном сотрудничестве государства и бизнеса, «особенно сегодня, когда во всём мире на глобальных рынках резко вырос уровень неопределённости и даже стресса». Упомянул он и конфликт на Ближнем Востоке, сравнив его по последствиям для мировой экономики с эпидемией коронавируса, призвал к благоразумию в ситуации, когда мировые рынки «лихорадит», и предостерег от соблазна «воспользоваться ситуацией, получить конъюнктурные доходы и, что называется, их «проесть», пустить на дивиденды либо, что касается уже государства, раздуть бюджетные расходы, бюджетные траты». Владимир Путин подчеркнул, что сегодня и корпорациям, и государству «необходим умеренный консерватизм», и добавил, что правительство и дальше готово стимулировать вложения бизнеса, и тут же обозначил приоритеты для поддержки инвестиций: модернизация мощностей, вложения в искусственный интеллект, автономные системы и цифровые платформы. В работе с инвесторами правительство и региональные власти будут опираться на Национальную модель целевых условий ведения бизнеса, определяющую на период до 2030 года основные меры, которые необходимо предпринять на законодательном, политическом уровнях для упрощения работы компаний и улучшения инвестиционного климата. Первые результаты работы нацмодели будут рассмотрены уже скоро, как пообещал президент, перед

ЧЕГО БОЯЛИСЬ — ТО И ПРОИСХОДИТ



**АЛЕКСАНДР
ШОХИН**

Президент РСПП



**Традиционный
запрос бизнеса
в последние
два года —**

**снижение ключевой
ставки, бизнес опасался
переохлаждения
экономики. Судя по
падению инвестиций и**

**не очень оптимистичным данным начала
этого года, мы убеждаемся, что этот
риск реализуется. При формировании
ДКП нельзя сосредотачиваться только
на инфляции, нужно учитывать цели
восстановления экономического роста».**

очередным Петербургским международным экономическим форумом, который традиционно проходит в начале июня. Ведущую роль в улучшении инвестклимата и комплексном сопровождении отечественных и иностранных инвесторов президент отвел корпорации «ВЭБ.РФ».

Там же, на питерском форуме, по традиции объявят итоги национального рейтинга инвестиционной привлекательности регионов. Какие бы вызовы/проблемы ни стояли перед властью и бизнесом, каждый регион надеется не слететь с предыдущих позиций рейтинга и старается изо всех сил именно на этой площадке продемонстрировать увеличение инвестиционного портфеля, закрепив намерения подписанием соглашений. Охота за инвестора — в самом разгаре. В начале июня узнаем, кому что удалось.

ФБЖ

Использованы фото rspp.ru.

СКОРРЕКТИРОВАТЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ:

ДЕПУТАТЫ РЕКОМЕНДОВАЛИ ЦЕНТРОБАНКУ ПЕРЕСМОТРЕТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Председатель Банка России Эльвира Набиуллина в последний раз отчиталась перед Госдумой текущего созыва. Не сказать, что от этого ее похода в парламент ждали чего-то нового: Центробанк проводит весьма публичную и крайне последовательную политику, и депутаты, конечно, отлично представляют себе, из чего она складывается и на что нацелена. Но ситуация в экономике такова, что очень велик соблазн предъявить народу и наконец уже «распять» виновного, и глава ЦБ РФ, которая формально несет ответственность за жесткую денежно-кредитную политику последних лет, на эту роль подходит по всем параметрам. Наблюдать за тем, как она в очередной раз отстаивает свое представление о лучшем для страны, подчеркнуто вежливая и непреклонная, особенно интересно. Каждый ее отчет — это демонстрация стройной системы экономических взглядов и принципов, и даже председатель Госдумы Вячеслав Володин не смог их поколебать. Какими бы колкими ни были его замечания, Набиуллина снова дала понять: Центробанк со своего пути сворачивать не собирается.

Для Центробанка отчет носит не только формально-процессуальный характер. Через Госдуму регулятор проводит значимые для экономики и граждан законопроекты, и таких только за этот созыв было 350, из них 80 — в минувшем году. Многие из них депутаты рассматривали и принимали в кратчайшие сроки, так что законотворческая работа двух институтов шла в ускоренном темпе.

42,6

ТРЛН РУБЛЕЙ

составил в 2025 году объем инвестиций из собственной прибыли компаний.

Контуры защиты

Одно из магистральных направлений совместной работы Банка России и депутатов — борьба с мошенниками, например, Госдума утвердила самозапрет на кредиты. Согласно статистике ЦБ, за неполный 2025 год его установили 20 млн человек, ежемесячно к нему прибегает около миллиона человек. 2025 год стал весьма продуктивным в принятии законодательных норм, направленных на борьбу с мошенниками, среди прочего введен период «охлаждения» перед выдачей кредита, в результате объе-



мы кредитного мошенничества сократились на 40%. Период «охлаждения» установлен и для переводов, принят закон о сервисе «второй руки», когда для подтверждения банковской операции клиент прибегает к подтверждению второго лица. Отдельный пакет поправок был разработан для борьбы с дропперами, через которых с банковских счетов выводятся похищенные деньги. На подходе принятие законодательного пакета «Антифрод 2.0», который сформирует, как надеются в ЦБ РФ, двойной контур защиты граждан — на уровне банков и операторов связи.

Чувствительные темы

О защите интересов граждан Эльвира Набиуллина говорила много, понимая, что на этом будут делать акцент и сами народные избранники. Среди острых тем — навязывание банковских услуг или недостоверное информирование о них, так называемый миссинг. Глава Центробанка уверяет, что число жалоб россиян по этим направлениям снизилось в разы, во многом этому способствовал кратный рост штрафов для банков, которые подобное практикуют.

Еще одна крайне чувствительная тема — прозрачность рассрочки. С апреля вступил в действие закон, регулирующий ее выдачу,

О защите интересов граждан Эльвира Набиуллина говорила много, понимая, что на этом будут делать акцент и сами народные избранники. Среди острых тем — навязывание банковских услуг или недостоверное информирование о них, так называемый миссинг. Глава Центробанка уверяет, что число жалоб россиян по этим направлениям снизилось в разы, во многом этому способствовал кратный рост штрафов для банков, которые подобное практикуют

введен ряд ограничений: например, наценка на нее теперь запрещена, как и любые запреты или оговорки по досрочному погашению, введены ограничения по срокам предоставления; контроль за сервисами, предлагающими рассрочки, осуществляет непосредственно ЦБ РФ.

В списке важных регуляторных мер, предложенных Банком РФ и одобренных Госдумой, — реформа микрофинансовых ор-

ганизаций. Согласно принятому закону потолок переплаты по займам ограничивается 100%, то есть общая сумма процентов, штрафов и пеней не может превышать первоначальную сумму займа. Эльвира Набиуллина напомнила, что в былые годы максимальное пороговое значение переплаты доходило до 400%. «Наша задача — разорвать цепочки дорогих займов, ведь они ведут в долговую спираль человека», — добавила председатель ЦБ.



Чтобы прозвучать максимально убедительно, продемонстрировать явные успехи, плоды борьбы с ростом цен, глава ЦБ начала с ретроспективы и напомнила, каким резким был инфляционный скачок в конце 2024 года: за полгода с 5–6 до 15%. Не прими тогда регулятор жестких мер, то по итогам 2025 года инфляция, по мнению Набиуллиной, могла бы вырасти до 25 или даже 30%, но уменьшилась до 5,6%, и это наименьшее значение с 2020 года. Жесткая денежно-кредитная политика стала барьером для ее дальнейшего разгона

Польза без навязывания

Все принятое так или иначе касается практически каждого, как и развитие платежных инструментов: в РФ принят закон об универсальном QR-коде, развивается платежная инфраструктура на базе карты «Мир», она становится базовой для получения социальных выплат. За прошедший год их общая сумма выросла в семь раз. Двенадцать регионов через «Мир» предоставляют своим жителям электронные сертификаты на покупки отдельных товаров и услуг. ЦБ намерен пойти еще дальше и сделать карту «Мир» единым инструментом доступа ко всем государственным льготам. Совсем скоро стартует следующий этап внедрения цифрового рубля в экономику. С сентября крупнейшие банки будут предоставлять сервисы на его основе всем желающим. «У цифрового рубля будут свои плюсы: бесплатные переводы для людей, минимальные комиссии для бизнеса, удобные сервисы. Но, если человеку это не нужно, он просто не будет открывать счет цифрового рубля. Мы не собираемся искусственно форсировать внедрение цифрового рубля и стараемся сделать его востребованным гражданами и бизнесом», — особо подчеркнула Эльвира Набиуллина.

Не отступать и не сдаваться

И если вы думаете, что председатель Банка России не говорила о главном, то вы ошибаетесь. Порядка двадцати раз в ее выступлении прозвучало слово «инфляция», и это без учета ответов на вопросы, которые в большинстве своем касались двух тем: инфляции и «созависимой» с ней ключевой ставки. Чтобы прозвучать максимально убедительно, продемонстрировать явные успехи, плоды борьбы с ростом цен, глава ЦБ начала с ретроспективы и напомнила, каким резким был инфляционный скачок в конце 2024 года: за полгода с 5–6 до 15%. Не прими тогда регулятор жестких мер, то по итогам 2025 года инфляция, по мнению Набиуллиной, могла бы вырасти до 25 или

даже 30%, но уменьшилась до 5,6%, и это наименьшее значение с 2020 года. Жесткая денежно-кредитная политика стала барьером для ее дальнейшего разгона, но граждане по-прежнему обеспокоены, и их инфляционные ожидания выше текущих значений инфляции, фиксируемых Росстатом. ЦБ расценивает этот сигнал как аргумент для дальнейшей борьбы, с высокой инфляцией мириться там не собираются, она должна и будет снижаться дальше. Правда, в январе все пошло не по плану — случился всплеск, вызванный повышением НДС, тарифов, утильсбора, на горизонте — повышение тарифов на ЖКХ. И уже сейчас в ЦБ разводят руками — при таких вводных удерживать годовую инфляцию в пределах 4% не получится. Тем более, что бизнес требует снижения ключевой ставки, а это может усилить проинфляционные риски.

С июня прошлого года по апрель текущего ее снизили на шесть процентных пунктов. «Учитывая все риски, движемся аккуратно, чтобы не было отката назад и не пришлось проходить тот же путь снова. Если бы мы увидели резкий спад экономической активности, риски ухода инфляции ниже цели, быстрый рост безработицы — тогда мы бы снижали ключевую ставку быстрее. Но ни того, ни другого, ни тем более третьего ни в 2025 году, ни сейчас в масштабах всей экономики нет», — констатировала Эльвира Набиуллина.

Кто кого

Здесь самое время добавить: пока нет. Ведь о чем все тревожатся? Как не проспать момент, когда дела покатыются под откос. Государственная машина и Банк России как один из ее институтов неповоротливы и консервативны, а процессы в экономике развиваются стремительно. В словосочетании «резкий спад» ЦБ почему-то больше ориентируется на слово «резкий», в то время как все остальные, граждане и компании, уже фиксируют спад своей активности — покупательской и инвестиционной.



ЭЛЬВИРА НАБИУЛЛИНА

Председатель Банка России



Учитывая все риски, движемся аккуратно, чтобы не было отката назад и не пришлось проходить тот же путь снова. Если бы мы увидели резкий спад экономической активности, риски ухода инфляции ниже цели, быстрый рост безработицы — тогда мы бы снижали ключевую ставку быстрее. Но ни того, ни другого, ни тем более третьего ни в 2025 году, ни сейчас в масштабах всей экономики нет».

Возникает вопрос: зачем регулятор откладывает те или иные решения до худших времен, зачем ждет, когда все будет быстро и стремительно падать, ведь чем выше скорость падения, тем сложнее тормозить. К тому же и сама Эльвира Набиуллина говорит, что мы проходим непростой период для страны. Но по цифрам, которые приводит следом за этой репликой, кажется, что Банк России и правительство намерены и дальше испытывать на прочность текущую экономическую модель, способность бизнеса к развитию в крайне стесненных

обстоятельствах и запас терпения россиян. За последние три года, несмотря на колоссальные санкции, экономика выросла на 10%, инвестиции — еще больше, на 16%, реальные заработные платы и реальные доходы — на четверть.

Все не так уж плохо на сегодняшний день...

Ипотека, по мнению Эльвиры Набиуллиной, тоже не показатель «падения» — существенное «урезание» льготных жилищных займов лишь привело ипотечный рынок в нормативное состояние; по данным ЦБ, сейчас на два льготных кредита на жилье приходится один рыночный. «Вы можете сказать, что это потому, что рыночная ипотека сейчас дорогая. Нет, это потому, что льготная ипотека, по сути, вытеснила рыночную. Кто будет брать рыночную, если ему доступна льготная?» — резонно замечает глава Центробанка и поясняет, что «правильная» цель — сделать рыночную ипотеку доступной, что вполне решаемо. Приблизиться же к ипотечным ставкам 2019 года, не теряя в объемах ипотеки, возможно, но только при адресном подходе к льготному кредитованию и при снижении инфляции.

Свой особый взгляд у председателя ЦБ РФ и на кредитование предприятий, его

рост стал более умеренным. Но если рассматривать кредитование в совокупности с выпуском облигаций, которые у компаний покупают те же банки, то итоговая сумма получается весомая, и тогда уже несправедливо утверждать, что кредит недоступен всем, и что наша политика чересчур жесткая. К тому же анализ корпоративного кредитного портфеля ведущих банков показывает, что кредиты предприятия берут преимущественно долгосрочные: на один рубль краткосрочных кредитов приходится три рубля кредитов на срок более года, то есть инвестиционная активность есть. Более того, объем инвестиций из собственной прибыли, несмотря на его небольшое снижение в реальном выражении, остается на четверть выше, чем в 2021 году, в 2025-ом он составил 42,6 трлн рублей. Свою лепту в развитие промышленности вносит и бюджет, однако его поддержка становится все более точечной.

Нестандартное предложение

Эльвира Набиуллина настаивает, что стимулировать стоит только тех, кто способен дать повышение производительности труда, которое должно стать магистральным направлением для роста экономики. «И я ещё раз повторю, на мой взгляд, у нас есть резервы, внутренние резервы, и



@Русское оружие
RussianArms

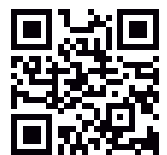
Следим за тактико-техническими особенностями применения современного вооружения в зоне СВО.

Прорабатываем сценарии развития оперативно-тактической ситуации в соответствии с параметрами военной техники ВС России и противника.

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



@RussianArms



@Bestrussianarms



ускорить экономический рост, и замедлить инфляцию ровно так, как поставил задачу президент. Эти резервы — в повышении эффективности, повышении производительности труда. Я очень рада, что именно на этот разговор мы вышли, и это действительно требует совместного обсуждения, потому что мы здесь отстаём», — сказала Набиуллина, обращаясь к депутатам, но они не унимались. И сделали председателю ЦБ вполне конкретное предложение, его озвучил председатель нижней палаты парламента Вячеслав Володин: «Мы поддерживаем председателя ЦБ, но вместе с тем не сказать здесь и не обратить внимания на то, что экономика страдает от высокой ключевой ставки, мы не можем. Возможно, надо скорректировать в том числе целеполагание. Когда речь идет: давайте на будущий год снизим инфляцию до 4 %, может быть, неплохо будет, если инфляция 6%, но ключевая ставка опустится до 10%? Может быть, разговор выстроить таким образом? Не будет ли очень высокой цена в виде снижения темпов роста экономики, ее стагнации? И дальше это все может принести большие проблемы».

Единодушие и синергия

Отвечая на подобные предложения, председатель ЦБ пояснила, что инфляцию в 6–7% гораздо сложнее удержать, и она неминуемо будет ускоряться. Что же до смягчения ДКП и ключевой ставки, не они ограничивают экономический рост, а низкая производительность труда, на чем всем и предложено сосредоточиться. На то же кивал глава Минэкономразвития Максим Решетников — сначала с трибуны РСПП, потом из правительственной ложи в Госдуме. Такое вот «общее понимание приоритетов»: «правительство полностью разделяет ценность низкой и предсказуемой инфляции», и «эта синергия, связка и есть, по сути, координация бюджетной и денежно-кредитной политики. И именно в такой конфигурации она обеспечивает

НЕ СЛИШКОМ ЛИ ВЫСОКАЯ ЦЕНА?



**ВЯЧЕСЛАВ
ВОЛОДИН**

Председатель
Государственной думы
ФС РФ



**Мы
поддерживаем
председателя
ЦБ, но вместе с**

**тем не сказать здесь и
не обратить внимания
на то, что экономика
страдает от высокой
ключевой ставки, мы
не можем. Возможно,
надо скорректировать**

**в том числе целеполагание. Когда речь
идет: давайте на будущий год снизим
инфляцию до 4 %, может быть, неплохо
будет, если инфляция 6%, но ключевая
ставка опустится до 10%? Может быть,
разговор выстроить таким образом?
Не будет ли очень высокой цена в виде
снижения темпов роста экономики, ее
стагнации? И дальше это все может
принести большие проблемы».**

столь необходимую и для бизнеса, и для граждан макроэкономическую стабильность» — все это реплики из того же выступления Эльвиры Набиуллиной. Впрочем, инфляционные ожидания россиян наличие такой стабильности явно опровергают, да и бизнес не согласится с ее наличием, иначе он бы не перешел на ежемесячное планирование. Стабильность сегодня, как призрак: бродит где-то, весь мир ее ищет, найти не может, разве что политика российского Центробанка демонстрирует стабильность: что бы ни происходило, он своих целей не меняет.

ФБЖ

ОХЛАДИТЬ ЛЕГКО, РАЗОГРЕТЬ СЛОЖНО

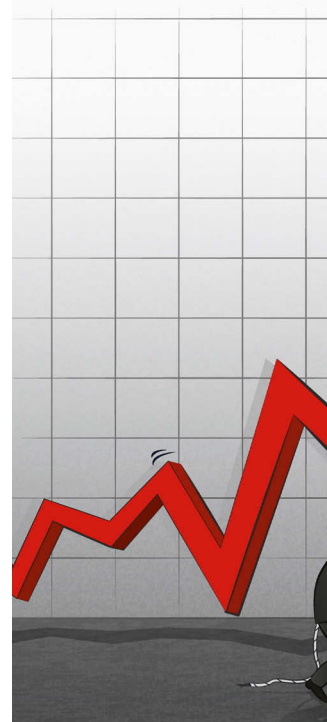
Несгибаемость Центробанка, его абсолютная убежденность в эффективности выбранного курса и инструментов для его реализации, а также несменяемая годами риторика уже стали ходовым объектом для критики и иронии в самых разных кругах — от профессиональных экономистов до представителей бизнеса. Что скрывать, противники текущей финансовой политики, проводимой в стране, есть и в парламенте, и даже в правительстве, и чем ниже показатели экономического развития, тем слышнее их голоса. Отчетливо и громко действия Центробанка по части ДКП критикуют предприниматели, поскольку они острее всех ощущают на себе всю тяжесть такого волеизъявления Банком России «охлаждения», которым, как утверждают представители финансово-экономического блока, управляют из правительства и того же Банка России. Участники Московского экономического форума назвали такое положение дел рукотворным кризисом, но собрались они не только для того, чтобы поделиться «болью», а ради поиска альтернативных подходов к финансовой политике, которая позволит перейти от сдерживания к развитию.

Политике Центробанка посвятили отдельную дискуссию, в ходе которой участники предполагали дать свои ответы на вопросы о том, какие механизмы ДКП активизируют промышленный рост и не приведут к перетеканию инвестиций в финансовый сектор; как изменение ДКП может повысить уровень благосостояния населения без рисков разогнать гиперинфляцию.

По разные стороны

Были среди них и абсолютно риторические: почему Центробанк России продолжает проводить жесткую денежно-кредитную политику, несмотря на рост критики и от-

сутствие результатов по таргетированию инфляции, и может ли ситуация измениться. Но даже здесь спикеры нашли, что ответить. Кстати, как заявили организаторы, представителей регулятора и лично главу ЦБ к диалогу приглашали, но никто из них на площадку Московского экономического форума не явился. Возможно, отпугнули другие приглашенные, часть которых давно записала себя в ряды ярых противников реализуемой ДКП. Среди них — академик РАН, доктор экономических наук, профессор Сергей Глазьев и доктор экономических наук, профессор, депутат Госдумы РФ Оксана Дмитриева. Справедливости ради стоит заметить: даже известный антагонист Набиуллиной Сергей





Казалось бы, все оперируют цифрами: и представители Центробанка, и экономисты, но у каждого получается своя правда. Вот, например, вечный спор про инфляцию: отрицательный эффект от нее, кажется, никто из экономистов не оспаривает, но если сопоставить ее с заработными платами, а они у нас растут быстрее, то и инфляция перестает быть суперцелью, ради которой стоит все охладить и заморозить

Глазьев сразу обозначил: критиковать ее не будет, только проводимую ею политику. К дискуссии пригласили и других заслуженных экономистов, которые на графиках и таблицах показывали, насколько глубоко ошибочна текущая финансовая политика Банка России, но ценность подобных обсуждений не в критике и даже не в назначении виновных, а в альтернативном видении экономистов путей эффективного развития. Впрочем, на сессии Московского экономического форума, посвященной политике ЦБ, были не только теоретики от экономической науки, их стройные ряды разбавили представителями реального сектора, которые звучали не менее доказательно и убедительно, чем профессора и доктора наук.

Кто кого кормит?

Особенно ярким получилось выступление генерального директора ОАО «Череповецкий литейно-механический завод» Владимира Боглаева, который причислил себя к отряду «лабораторных мышей, которых в России осталось не так много»: «Все эксперименты, которые проводились с начала девяностых, проводились на нас. Мышей осталось мало, но те, что выжили, достаточно опытные, мы умеем по углам прятаться. Опыт выживания у нас такой, что

он позволяет за каждым новым нормативным решением видеть суть происходящего». А она, по мнению опытного промышленника Боглаева, в существенном перекосе пирамиды, состоящей из пяти слоев, где верхний уровень — это обладатели уникальных знаний о технологиях, ниже, под ними, управленцы, третий сегмент производственный, именно в нем формируется добавленная стоимость, и он же заказчик новых знаний и технологий. Зависимость здесь простая: чем больше развивается этот слой производителей реального продукта, тем больше он стимулирует верхушку к инновациям, и он же кормит тех, кто ниже, а это сектор услуг и те, кого Боглаев называет «дотационными потребителями». Когда происходит резкое сжатие производства, снижается потребность в знаниях и технологиях, и основным (или даже единственным) средством прокорма населения остается природная рента, которую постепенно проедают дотационщики и сектор услуг.

Срочная дефибрилляция

Зависимость вполне понятная и закономерная, в доказательствах не нуждается, Россия уже проходила сжатие производства в конце 1990-ых, потом долгое время «слезала с нефтяной иглы», чтобы нарастить

реальную мускулатуру экономики — развить собственные технологии и промышленность. При текущей финансовой политике целенаправленного охлаждения с этим возникают очевидные трудности, поэтому Боглаев говорит, кому-то придется меньше есть, вряд ли



Зависимость вполне понятная и закономерная, в доказательствах не нуждается, Россия уже проходила сжатие производства в конце 1990-ых, потом долгое время «слезала с нефтяной иглы», чтобы нарастить реальную мускулатуру экономики — развить собственные технологии и промышленность. При текущей финансовой политике целенаправленного охлаждения с этим возникают очевидные трудности, кому-то точно придется меньше есть, вряд ли это будет то самое дотационное электоральное большинство. Действующее правительство, и Центробанк иже с ним, выбирает другой вариант: поднять налоги для производителей

это будет то самое дотационное электоральное большинство, уверен он. Действующее правительство, и Центробанк иже с ним, выбирает другой вариант: поднять налоги для производителей. «Мы оцениваем потери нашей российской экономики за десять лет в 50 трлн недопроизведенного ВВП, за пятнадцать лет — порядка 70 трлн рублей. По нашим расчетам, этот ущерб превышает в четыре раза потери от санкций», — говорит Сергей Глазьев.

У бизнеса другой вопрос, и его на форуме озвучил один из представителей промышленного сектора, генеральный директор ОАО «Череповецкий литейно-механический завод» Владимир Боглаев: «Мы уже охладились на столько, что без дефибрилляции не обойтись, возможно, у нас уже температура 270? Уже поздно методом опускания ключевой ставки поднимать температуру, нужны жесткие решения, перераспределение финансовых ресурсов в пользу развития технологий и производства».

Управляемая неуправляемость

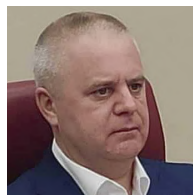
Вопрос о том, пациент скорее жив или при смерти, отнюдь не праздный — вымирание по одному или группами компаний — минус доходы бюджета, плюс — безработица. Мы уже это проходили, знаем, что бывает, если реальный сектор вовремя не прогреть инвестициями. Сформулированная однажды (возможно, и самим Центробанком, кто сейчас уже вспомнит первоисточник) риторика не просто прижилась, но и пошла далеко в народ, и стала основой для мемов и разнообразных метафор. «Управляемое охлаждение» — такая риторика меня забавляет: если потребовалось охлаждать, значит, разогревались неверно. Получается, вы не управляли развитием», — рассуждает экономист, главный научный сотрудник Института экономики РАН Олег Сухарев, и такие выводы действительно напрашиваются сами собой. Следуя этой логике, получается, что и охлаждением управлять не получается, так

как торможение экономического роста уже очень серьезное, и даже Росстат не может его замаскировать. Январь — в минусах по всем знаковым экономическим показателям, правительство пытается объяснять падение тем, что первый месяц года всегда очень плох, а в этот раз были рекордно длинные январские праздники, но звучит неубедительно, считает Олег Сухарев. Скорее, дело в системной политике, которая прослеживается по критически важным направлениям, например, внутренние затраты на исследования и разработки в 2024 году в реальном денежном выражении оказались ниже уровня 2011 года. «Это так мы решаем задачи технологической независимости страны и поддерживаем науку заодно!» — восклицает эксперт.

На кого работаем?

По всем отчетам министерств и ведомств в России действительно объемно поддерживают АПК. Директор сельхозпредприятия ООО «Золотой теленок» (Ульяновская область), председатель регионального отделения ассоциации крестьянско-фермерских хозяйств и кандидат экономических наук Александр Чепухин рассказывал на сессии Московского экономического форума о том, как на самом деле обстоят дела на земле. Его предприятию двадцать лет, говорит, что никогда не было так сложно управлять бизнесом, как сейчас. «Многие действия ЦБ у меня вызывают недоумение, — говорит Чепухин, — жесткая ДКП, как они ее оправдывают, сдерживанием инфляции и поддержанием стабильности. Экономика сегодня вообще нестабильная. Что же до инфляции, у меня она такая: если в 2012 году за один уборочный комбайн я отдавал тысячу тонн пшеницы, или 14 млн рублей, то в прошлом году я отдал три с половиной тысячи тонн, в деньгах это 40 млн рублей. Так кто и как сдерживает инфляцию? За последние три года я купил одну единицу техники — такого не было никогда. В этом году тоже ничего не куплю, что дальше будет?»

У КАЖДОГО СВОЯ ИНФЛЯЦИЯ



**АЛЕКСАНДР
ЧЕПУХИН**

Директор
сельхозпредприятия
ООО «Золотой
теленки» (Ульяновская
область), председатель
регионального
отделения ассоциации
крестьянско-
фермерских
хозяйств, кандидат
экономических наук



**Многие
действия ЦБ у
меня вызывают
недоумение,**

**жесткая ДКП, как
они ее оправдывают,
сдерживанием
инфляции и
поддержанием
стабильности.**

**Экономика сегодня
вообще нестабильная,
что же до инфляции, у
меня она такая: если
в 2012 году за один**

**уборочный комбайн я отдавал тысячу
тонн пшеницы, или 14 млн рублей, то в
прошлом году я отдал три с половиной
тысячи тонн, в деньгах это 40 млн
рублей. Так кто и как сдерживает
инфляцию? За последние три года я
купил одну единицу техники — такого не
было никогда. В этом году тоже ничего не
куплю, что дальше будет?»**

По мнению агрария, снижение ставки — капля в море, оно не облегчает кредитную нагрузку. Арифметика здесь простая: Сбербанк по-прежнему выдает кредиты под 20% годовых, выручка «Золотого теленка» по прошлому году составила 550 млн. 70 из них — прибыль, 60 — проценты по кредитам. Закредитованность такая, что тот же СБЕР уже не очень-то и хочет кредитовать предприятие Чепухина, и тот в недоумении вопрошает: мы на кого работаем, для чего, если ничего не зарабатываем, все отдаем?



Воспоминания из девяностых

Такое положение дел многие экономисты и предприниматели сравнивают с 1990-ыми, потому что у них схожий знаменатель — спекулятивный интерес банковского сектора.

ВСЕ ПЕРЕДЕЛАТЬ!



**АНДРЕЙ
ЩЕРБАКОВ**

Директор Института
социально-
экономического
прогнозирования им.
Д. И. Менделеева



**Чтобы выйти из
этой ситуации,
мы должны
всю нашу**

**финансовую и
банковскую систему
переделать. Банки
должны стать
реальными институтами
развития, чтобы
они финансировали
промышленность,
инфраструктурные проекты. Сегодня
банки оттягивают кровь из экономики».**

Порочная финансовая политика регулятора приводит к тому, что деньги на депозитах держать выгоднее, чем вкладывать в производство. Вот и аграрий с двадцатилетним стажем Чепухин посчитал: если продаст свой бизнес, выручит миллиард, и на процентах станет зарабатывать 150 млн в год, а сейчас у его предприятия остается только десять. К 1990-ым отсылает нас и директор Института социально-экономического прогнозирования им. Д. И. Менделеева Андрей Щербаков, для которого текущий кризис седьмой по счету, и только падение 1992-ого, на его взгляд, было глубже, однако он уверен, что сейчас Россия близка к этому краю. «У нас война идет пятый год, страна несет потери, но ЦБ как будто это не касается. Президент ставит задачу — развиваться, глава ЦБ говорит, будем охлаждать», — добавляет Щербаков.

Своя правда

Казалось бы, все оперируют цифрами: и представители Центробанка, и экономисты, но у каждого получается своя правда. Вот, например, вечный спор про инфляцию: отрицательный эффект от нее, кажется, никто из экономистов не оспаривает, но если

сопоставить ее с заработными платами, а они у нас растут быстрее, то и инфляция перестает быть суперцелью, ради которой стоит все охладить и заморозить. К тому же надо четко осознавать, что высокая ключевая ставка — мощнейший инфляционный фактор. Чтобы брать кредиты под высокий процент, бизнес повышает цены на товары и услуги, так и закручивается инфляционная спираль, и формируется порочный круг, в котором мы оказались. «Жизнь показывает, что методики ЦБ приносят вред нашей стране», — резюмирует директор Института социально-экономического прогнозирования им. Д. И. Менделеева Андрей Щербаков и подкрепляет свое заявление такими данными: согласно прогнозу института, которым он руководит, в этом году в стране закроются 400 тысяч малых и средних предприятий.

Сплошные противоречия

Отрицательную оценку результатам реализации финансовой политики Банка России дает доктор экономических наук, профессор, депутат ГД РФ Оксана Дмитриева: «В политике ЦБ — одна ошибка на другой. Порочных кругов несколько, он не один. У нас кризис был создан на ровном месте, который назван охлаждением без всяких на то объективных причин». Она напомнила участникам Московского экономического форума, что была единственным человеком, который голосовал против назначения Эльвиры Набиуллиной на должность и утверждения отчета работы ЦБ за 2025 год. «Выступая в Госдуме, Набиуллина говорила, что надо охладить экономику и избыточный спрос, так как нет адекватного предложения из-за ограниченности производственных ресурсов и дефицита кадров. Полная ерунда! Мы видим, что мощности недозагружены. Она также заявляла, что у нас очень низкая производительность труда, но любой производитель скажет, что низкая производительность из-за отсутствия эффекта масштаба — нужно расширять сбыт, а для этого нужно вкладываться в развитие производства», — аргументи-

СРОЧНАЯ ДЕФИБРИЛЛЯЦИЯ



ВЛАДИМИР БОГЛАЕВ

Генеральный директор
ОАО «Череповецкий
литейно-механический
завод»



**Мы уже
охладились на
столько, что без
дефибрилляции**

**не обойтись,
возможно, у нас уже
температура 27°C?
Уже поздно методом
опускания ключевой
ставки поднимать
температуру, нужны
жесткие решения, перераспределение
финансовых ресурсов в пользу развития
технологий и производства».**

рует свою позицию Оксана Дмитриева. И это не единственное противоречие финансовой политики Банка РФ. Когда регулятор хочет охладить спрос в экономике, он делает кредит дорогим и недоступным, но при этом страдает федеральный бюджет, который в 2025 году отдал банкам около пяти триллионов рублей, из них три триллиона — за обслуживание долгов. Дефицит возможностей бюджет компенсирует повышением налогов для производителей: в 2025 году вырос налог на прибыль, при этом объем инвестиционных льгот остается мизерным. Благодаря повышению налога на прибыль бюджет получил 1,7 трлн дополнительных рублей, а федеральный инвестиционный налоговый вычет был предоставлен на 11 млрд рублей. Еще одно противоречие касается намеренного охлаждения потребительского спроса, однако проценты по депозитам его разогревают не меньше, чем гонка зарплат, которую в Центробанке считают неверной стратегией борьбы с дефицитом кадров, вместо этого предлагают повышение производительности.

ПОЛНАЯ ЕРУНДА!



**ОКСАНА
ДМИТРИЕВА**

Доктор экономических наук, профессор, депутат Госдумы РФ



**Выступая
в Госдуме,
Набиуллина
говорила,**

**что надо охладить
экономику и
избыточный спрос, так
как нет адекватного
предложения из-
за ограниченности**

производственных ресурсов и дефицита кадров. Полная ерунда! Мы видим, что мощности недозагружены. Она также заявляла, что у нас очень низкая производительность труда, но любой производитель скажет, что низкая производительность из-за отсутствия эффекта масштаба — нужно расширять сбыт, а для этого нужно вкладываться в развитие производства».

Такие выводы действительно напрашиваются сами собой. Следуя этой логике, получается, что и охлаждением управлять не получается, так как торможение экономического роста уже очень серьезное, и даже Росстат не может его замаскировать. Январь — в минусах по всем знаковым экономическим показателям, правительство пытается объяснять падение тем, что первый месяц года всегда очень плох, а в этот раз были рекордно длинные январские праздники. Но звучит неубедительно

Спекулянты против производителей

Первопричиной сегодняшней экономической ситуации в стране Сергей Глазьев называет изначально неверное определение целей, когда вся финансовая политика ЦБ свелась к одному показателю — снижению инфляции и к одному инструменту — ключевой ставке. Между тем инструментов много, и чем больше их будет задействовано, тем более эффективным будет управление экономикой. «Просто сводить дискуссию к тому, какой должна быть ключевая ставка, значит, самих себя загнать в эту же ловушку. Если мы просто снижаем КС, и спекулянты со всего мира приходят к нам, чтобы заработать на высоких процентах облигаций и т. д., следствием ее снижения становится рост еще одной прослойки спекулянтов — коммерческих банков, которые будут наращивать операции на валютном рынке и наращивать тем самым очередную девальвацию», — уверен Сергей Глазьев.

Выход, по его мнению, один — сделать кредит для производственной сферы доступными. Мировой опыт показывает, что монетизация экономики должна происходить за счет целевых кредитов в интересах роста производства, по этому принципу промышленность поддерживают в КНР. Сергей Глазьев предлагает делать упор на специальных инструментах рефинансирования, когда ЦБ создает механизм кредитования коммерческих банков и институтов развития под десятки доли процента, коммерческие банки, исходя из целевого назначения, кредитуют стратегические проекты, поддерживаемые правительством, ориентированные на рост производства и уровня технического развития, на импортозамещение.

Обескровленные

Реальный сектор ратует именно за это, и генеральный директор ОАО «Череповецкий литейно-механический завод» Владимир Боглаев уверен, что единственный вариант —



финансировать производство, создавать ему условия. Но беда в том, что российские банки не заинтересованы в развитии производства. В той же логике рассуждает директор Института социально-экономического прогнозирования им. Д. И. Менделеева Андрей Щербаков: «Чтобы выйти из этой ситуации, мы должны всю нашу финансовую и банковскую систему переделать. Банки должны стать реальными институтами развития, чтобы они финансировали промышленность, инфраструктурные проекты. Сегодня банки оттягивают кровь из экономики». Мнение бизнеса о том, как спасти экономику от «заморозки», давно известно, на Московском экономическом форуме его еще раз озвучил директор ООО «Золотой теленок», кандидат экономических наук Александр Чепухин: «Ключ» — 3%, банки завалят нас дешевыми деньгами, мне не придется отдавать миллионы спекулянтам, лучше я отдам их Россельмашу за новый комбайн». Доктор экономических наук Оксана Дмитриева предлагает таким, как Чепухин, да и всем остальным тоже, не обольщаться, она напоминает, что основной источник инвестиций — собственные средства предприятия, а кредиты составляют около 10% от их общего потока. Ее рецепт перехода в фазу роста — в разумной налоговой политике, при которой действуют реальные, а не копеечные инвестиционные льготы.

ГИГАНТСКИЕ ПОТЕРИ



**СЕРГЕЙ
ГЛАЗЬЕВ**

Академик РАН, доктор
экономических наук,
профессор



**Мы оцениваем
потери нашей
российской
экономики за**

**десять лет в 50 трлн
недопроизведенного
ВВП, за пятнадцать
лет — порядка 70 трлн
рублей. По нашим
расчетам, этот ущерб
превышает в четыре
раза потери от санкций».**

Пора убежать

Сергей Глазьев уверен, что пока еще выправить кривую падения российской экономики можно, для этого надо привести ДКП в соответствие со здравым смыслом: «Денежно-кредитная политика должна быть встроена в систему стратегического планирования. Пока еще можно все исправить, а дальше начинается разрушение производственного потенциала». Он напоминает, что запас возможностей (как и адаптивность) российского бизнеса велик, но не безграничен. Впрочем, волшебного, универсального способа, способного вернуть экономику на траекторию уверенного роста, по мнению Сергея Глазьева, не существует, нужен комплекс мер, но для начала он предлагает «догматиков заменить на инженеров». Схожими по сути были советы в адрес Центробанка РФ и от других спикеров. Оксана Дмитриева предложила его руководству уйти в отставку. Еще более радикально высказался генеральный директор ОАО «Череповецкий литейно-механический завод» Владимир Боглаев: его рекомендация — «пора убежать».

ФБЖ



ИНЕРЦИЯ РОСТА

И УСИЛИВАЮЩАЯСЯ НЕОДНОРОДНОСТЬ

«В 2025 году экономика российских регионов перешла в фазу сдержанного роста после периода активной адаптации к новым макроэкономическим и геополитическим реалиям, сохранив при этом выраженную неоднородность», — такую характеристику дали аналитики рейтингового агентства «Эксперт РА», которые, оттолкнувшись от данных за прошлый год, сформировали сразу два обзора: один — общий анализ основных показателей, другой посвящен росту региональных долгов и бюджетному дефициту субъектов РФ. Чтобы картина получилась объемнее, мы изучили оба отчета и рассказываем вам, как обстоят дела в российских регионах, и на что аналитики обращают особое внимание местных властей.

Итак, основной контекст, в котором мы существовали в 2025 году, аналитики обозначили так: сохраняющиеся внешние санкционные ограничения, жесткая денежно-кредитная политика и растущий дефицит кадров. Таковы три ключевых фактора, предопределивших замедление производственных и инвестиционных показателей, но все не так просто. При том, что торможение налицо, индикаторы по многим направлениям экономики проде-

монстрировали положительную динамику в большинстве субъектов РФ. По итогам года зафиксирован рост промпроизводства (101,3%), розничной торговли (2,6%), платных услуг (2,7%), и даже строительный сектор закончил год с плюсом (2,5% г/г). Больше остальных выросло сельское хозяйство — на 4,9%. Рост оказался возможен даже при крайне низкой безработице (2,2% в декабре). Ощутимо «просели» по темпам прироста инвестиции в основной

капитал: с января по сентябрь они увеличились лишь на 0,5% г/г. Аналитики «Эксперт РА» назвали такую ситуацию «сдержанным ростом на фоне структурных ограничений» и показали не только те самые усредненные показатели, но и детальную статистику в региональном разрезе, и такой ракурс дает куда более точное представление о глубине происходящих социально-экономических процессов.

Разрыв увеличивается

Итак, ощутимо сдала позиции промышленность: темпы прироста производства в 2025-м замедлились до 1,3% г/г, в 2024-м было 4,6%, тогда позитивную динамику показали 67 субъектов, в прошлом году промышленное производство выросло только в 43 регионах. Сохраняется тенденция последних двух лет: более устойчивый рост показывают регионы, в экономиках которых доминирует ОПК, за ним кое-где подтягивается машиностроение. Регионы, чьи бюджеты держались на сырьевых доходах и за счет металлургов, впали в стагнацию. Лидером по объемам промпроизводства второй год подряд остается Курганская область (+25,2% г/г), где на полную разогналась оборонка. На второй позиции оказался Хабаровский край (+18,2%), его показатели аналитики объясняют запуском ГОК на Малмыжском месторождении и ростом добычи цветных металлов, существенный вклад внесли авиа- и судостроение. В тройке лидеров — Калужская область (+15,1%), экономика которой хорошо диверсифицирована, позитивную динамику в регионе показывают фармацевтика и электроника, существенный импульс придал долгожданный перезапуск автопроизводства. В группе лидеров еще один сильный промышленный регион — Татарстан (+9,9%), где хорошо развит химпром, свою долю вносят резиденты многочисленных преференциальных территорий, однако в прошлом году его обогнала Кабардино-Балкария с показателем роста в 10,3%. Аналитики не дают здесь развер-

Много беспокойства и пессимистичных прогнозов было вокруг строительного сектора, и по итогу 2025 года количество регионов, где сохранился рост по объему строительства, уменьшилось до 43. Основная причина — сжатие льготных ипотечных программ, вдобавок ставки по кредитам по-прежнему высокие, что ограничивает покупку для населения и займы для самих застройщиков

нутого комментария, за счет чего одна из южных республик смогла обогнать одного из промышленных лидеров. Возможно, статистику Татарстану подпортил КАМАЗ.

Теперь о группе аутсайдеров, среди которых есть как постоянные участники, вроде Северной Осетии — Алании, где наиболее заметное снижение производства (-19,2%), так и те, кто ранее чувствовал себя значительно лучше многих, например, Мурманская область (падение на 11,4%) и Костромская — минус 12%. Эксперты предполагают, что показатели последней «подпортила» местная ГРЭС, у которой случилось заметное падение сбыта электроэнергии. Существенные потери в объемах производства понесла Астраханская область (-10,8%), где сократилась добыча газа, газоконденсата и соли.

Помогли не всем

Много беспокойства и пессимистичных прогнозов было вокруг строительного сектора, и по итогу 2025 года количество регионов, где сохранился рост по объему строительства, уменьшилось до 43. Основная причина — сжатие льготных ипотечных программ, вдо-

1,3% г/г

СОСТАВИЛИ ТЕМПЫ ПРИРОСТА

промышленного производства в среднем по РФ в 2025 году. В 2024-м было 4,6%, тогда позитивную динамику показали 67 субъектов, в прошлом году промышленное производство выросло только в 43 регионах.

бавок ставки по кредитам по-прежнему высокие, что ограничивает покупку для населения и займы для самих застройщиков.

Многие регионы сохранили позитивную динамику в строительстве только благодаря реализации крупных инфраструктурных и инвестиционных проектов и федеральной поддержке стратегических территорий, отсюда внушительный рост в 68,7% в Крыму. Большой плюс (47,5%) показала Бурятия, на 42,2% выросли объемы строительства в



Рост промышленного производства в целом по стране будет умеренным, а наибольший вклад принесет все также ОПК, а также сектора, задействованные в реализации крупных инфраструктурных и импортозамещающих проектов. Госзаказ, федеральные программы модернизации и инструменты инфраструктурного меню будут максимально доступны тем регионам, где развита обрабатывающая промышленность, а также тем, кто способен быстро адаптироваться под федеральные инструменты поддержки

Еврейской автономной области, драйверами этого роста стали госпрограммы — помимо льготной ипотеки, в этих регионах реализовывались масштабные проекты по переселению из аварийного жилья и развитию индивидуального жилищного строительства (ИЖС). Рост показателей в дальневосточных регионах, Амурской области, на Сахалине, в Хабаровском и Приморском краях во многом объясняется освоением природных ресурсов и модернизацией промышленных объектов. Среди субъектов РФ, показавших максимальное снижение объемов строительства, — Ненецкий автономный округ (-56,8%), Севастополь (-54,0%), Мурманская (-49,4%) и Магаданская области, что, в первую очередь, связано с завершением крупных федеральных проектов.

Погода «подыграла»

Неплохим, особенно на фоне 2024-го, выдался год для российского АПК. По итогам 2025-ого сельское хозяйство вышло в плюс в 60 регионах РФ.

Сельское хозяйство всегда зависит от погодного фактора, однако эксперты считают, что основным драйвером прошлого года для аграриев стала интенсивная господдержка. Правительство задействовало максимальный арсенал, чтобы помочь сельхозпроизводителям справиться с последствиями неурожайного 2024-ого: субсидировало ставки, выдавало льготные кредиты, вводило меры по защите внутреннего рынка продовольствия и развитию агроэкспорта. Абсолютным лидером по темпам прироста объемов производства сельскохозяйственной продукции стал Приморский край (+34,3%) — в регионе реализуются масштабные проекты в сфере животноводства и растениеводства, которые могут еще более заметно улучшить региональные показатели после выхода на экспортные рынки. Хороший прирост показали Тамбовская (+17,1%), Пензенская (+16,8%), Ульяновская (+16,6%) и Воронежская (+16,4%) области. Помимо федеральных мер поддержки, регионы-лидеры расшири-

ли посевные площади и простимулировали модернизацию сельскохозяйственных предприятий, что позволило увеличить объемы выпуска продукции. Прогнозы для АПК на текущий год у авторов обзора более сдержанные: отрасль крайне зависит от дорогих кредитов, а кадровый голод в ней обостряется год от года.

Смещенный фокус

Один из самых тревожных «звоночков», звон которого настораживает и пугает, — спад инвестиций. В 2025 году количество регионов, где наметилась такая тенденция, удвоилось (выросло до 46). В целом по стране за период с января по сентябрь прирост инвестиций в основной капитал составил скромные полпроцента (0,5%). Как считают авторы аналитического обзора, ведущий аналитик отдела суверенных и региональных рейтингов Ольга Карпулевич и управляющий директор отдела суверенных и региональных рейтингов «Эксперт РА» Татьяна Тирских, в условиях неблагоприятной внешней обстановки, высокой ключевой ставки усилия многих предпринимателей были сфокусированы на поддержании устойчивости текущего бизнеса, а не на его расширении. Более ощутимый рост инвестиционной активности удалось сохранить лишь субъектам, встроившимся в реализацию национальных проектов, где губернаторам удалось состыковать стратегии регионального развития, определенные правительством, с собственными инвестиционными планами. И на этом фоне результат абсолютного лидера по темпу роста инвестиций в основной капитал не кажется таким уж удивительным. Им стала Еврейская автономная область, где объем вложений в основной капитал увеличился в 2,3 раза за счет крупных проектов в логистике, АПК, добыче сырья и строительстве магистрального газопровода. Среди лидеров — Ленинградская область (+48,6%), Красноярский край (+24,4%), Вологодская область (+23,3%) и Республика Татарстан (+23,2%).



Цитата из аналитического обзора «Экономика регионов в 2025 году: инерция роста и увеличивающаяся неоднородность» (авторы: Ольга Карпулевич, ведущий аналитик отдела суверенных и региональных рейтингов, Татьяна Тирских, управляющий директор отдела суверенных и региональных рейтингов «Эксперт РА»)



«В условиях неблагоприятной внешней обстановки, высокой ключевой ставки усилия многих предпринимателей были сфокусированы на поддержании устойчивости текущего бизнеса, а не на его расширении».

Сжатие и удешевление

Охлаждение наблюдалось не только в среде инвесторов, розничные потребители продолжили мигрировать в сторону более доступных форматов, незначительный рост по обороту розничной торговли сохранился (2,6%), но существенно сжался год к году (+7,7% за 2024 год). Причина — замедление роста реальных денежных доходов населения:

2,3 раза

СОСТАВИЛ РОСТ ОБЪЕМА ВЛОЖЕНИЙ

в основной капитал в Еврейской автономной области по итогам 2025 года, стимул дали крупные проекты в логистике, АПК, добыче сырья и строительстве магистрального газопровода.

по итогу 2025-ого их прирост составил 7,7%, но годовая инфляция (согласно официальным данным Росстата) в 8,7% «съедала» практически полностью этот скромный рост зарплат. Свободных денег у населения было меньше, и это сразу же отразилось на структуре потребления: с крупных покупок граждане переориентировались на более доступные форматы потребления, включая общепит, что поддержало его довольно высокую динамику роста. Кстати, в прошлом году быстрее всего росла стоимость услуг (+9,3%), продовольственные товары подорожали в среднем на 5,2%, непродо-



Свободных денег у населения было меньше, и это сразу же отразилось на структуре потребления — с крупных покупок граждане переориентировались на более доступные форматы потребления, включая общепит, что поддержало его довольно высокую динамику роста. Кстати, в прошлом году быстрее всего росла стоимость услуг (+9,3%), продовольственные товары подорожали в среднем на 5,2%

вольственные — на 3,0%. Среди позиций, показавших особо значимый рост цены, аналитики отмечают некоторые нотариальные и медицинские услуги, а также лекарства и бензин.

Недозанятость&дефицит

Не менее интересные выводы касаются безработицы, на некоторое противоречие данных по ней обратил внимание даже президент Владимир Путин: формально безработица рекордно низкая, но растет скрытая занятость. В аналитическом обзоре его авторы называют это явление «скрытая недозанятость». В конце года средний уровень официальной безработицы в РФ был на уровне 2,2%. Среди причин — всем известные вроде старения населения и малочисленности молодежи. Эксперты также добавляют другие особенности рынка труда: углубление квалификационного и территориального дисбаланса между спросом и предложением рабочей силы и подозревают, что за официальными цифрами может скрываться недозанятость — неполная рабочая неделя, простои, переток в самозанятость и «теневую» занятость без официального оформления. При этом самые низкие показатели безработицы в индустриально развитых регионах (Новгородская, Калужская области, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа) и в столице. Больше всего безработных, как и в предыдущие годы, в ряде субъектов Северо-Кавказского федерального округа, где традиционно низкая диверсификация экономики и велика доля неформальной занятости.

Кто встроился, тот растет

Согласно прогнозу на текущий год от аналитиков «Эксперт РА», с высокой вероятностью, социально-экономическая динамика регионов будет также сдержанно позитивной, но не для всех. Рост промышленного производства в целом по стране будет умеренным, а наибольший вклад привнесет все

так же ОПК и секторы, задействованные в реализации крупных инфраструктурных и импортозамещающих проектов. Госзаказ, федеральные программы модернизации и инструменты инфраструктурного меню будут максимально доступны тем регионам, где развита обрабатывающая промышленность, а также тем, кто способен быстро адаптироваться под федеральные инструменты поддержки. Для регионов-экспортеров наиболее значимым фактором, по мнению аналитиков, будет оставаться геополитика и попытка ряда потребителей уйти от углеводородной зависимости. Инструменты противодействия этому давлению — диверсификация экономики региона и максимально плотная корреляция региональных проектов с федеральными инструментами поддержки.

На особом положении

Надеяться на существенное ускорение инвестиционной активности регионам не стоит, пока существенно не подешевеют заемные средства. Обещанное Банком России снижение ключевой ставки до 13,5–14,5% в 2026 году кардинально ситуацию не изменит, разве что улучшит финансовый фон для реализации отдельных проектов. При этом аналитики агентства «Эксперт РА» прогнозируют, что год может завершиться ставкой на уровне 12%, но возросшее налоговое бремя будет существенно давить на бизнес и сдерживать деловую активность. Существенный рост налогов может дать новый импульс интересу инвесторов к кластеризации и зонам с особыми преференциальными режимами, в том числе к моногородам и регионам Дальнего Востока, где действуют специальные условия для привлечения инвестиций.

Поступательное падение

Дефицит трудовых ресурсов будет также ограничивать экономический рост, он приобрел статус системного фактора, и его необходимо принимать во внимание



при развитии действующих и новых производственных и инфраструктурных проектов. Отчасти поэтому для регионов ключевыми задачами будут являться повышение производительности труда и настройка более гибкой системы профессиональной мобильности населения. Региональным властям совместно с бизнесом предстоит более активно внедрять систему переобучения, популяризировать смену профессии, усиливать целевую подготовку под запрос конкретных предприятий. При этом даже системный дефицит трудовых ресурсов не сможет простимулировать прежний рост зарплат, и потребительский сектор в целом ждет дальнейшее охлаждение. Плюс здесь лишь в том, что поступательное падение потребления поспособствует выполнению цели Центробанка и, возможно, приблизит годовую инфляцию к 4%. Аналитики «Эксперт РА» прогнозируют ее замедление к концу года до 4,8%, но оставляют инфляции пространство для большего снижения. Для граждан это дополнительный заряд пессимизма, ведь ничто так не тормозит рост цен, как последовательный спад экономической активности, чего авторы прогноза исключать из своего резюме не стали.

56,8%

**СОСТАВИЛО
ПАДЕНИЕ ОБЪЕМОВ
СТРОИТЕЛЬСТВА**

в Ненецком автономном округе, и это самый существенный спад по данному показателю среди всех субъектов РФ.

ФБЖ

РАЗБАЛАНСИРОВКА УСИЛИВАЕТСЯ:

РОССИЙСКИЕ РЕГИОНЫ НАРАЩИВАЮТ ДЕФИЦИТ СВОИХ БЮДЖЕТОВ

Совокупный дефицит региональных бюджетов за 2025 год увеличился в 3,5 раза по сравнению с итогами 2024-ого и достиг 1,5 трлн рублей, посчитали аналитики «Эксперт РА». Ежегодно они публикуют отчет «Рост регионального долга и дефицита бюджетов», в котором также дают прогнозные ожидания на следующий период. На этот раз эксперты вынуждены были признать, что ожидали роста совокупного дефицита бюджетов субъектов РФ, но их прогнозы были более сдержанные, чем реальность, которая их в итоге превзошла.



И еще несколько неутешительных выводов: разбалансировка региональных бюджетов выросла, и третий год подряд они исполняются с агрегированным дефицитом. Совокупный профицит «богатых» регионов составил 45,6 млрд рублей, дефицит «бедных» достиг полутора триллионов рублей. Всего с профицитом прошлый год завершили пятнадцать регионов, годом ранее в плюсе были 39 регионов. Но куда более интересны детали: наибольший профицит сложился у Запорожской об-

ласти — 7,3 млрд рублей. А вот самым дефицитным стал бюджет Москвы, показатель достиг 229,1 млрд рублей. Аналитики отмечают, что в ряде регионов дефицит был техническим, так как его покрыли за счет остатков средств на счетах и казначейских инфраструктурных кредитов.

7,3

МЛРД РУБЛЕЙ

составил профицит Запорожской области, и это максимальный показатель среди всех субъектов РФ.

Проседающая прибыль и убывающий сырьевой экспорт

В большинстве субъектов РФ расходы росли в два раза быстрее доходов: доходы увеличились на 4,1%, а расходы — на 8,9%. Расходная часть увеличилась в большем количестве регионов, чем доходная. Пятнадцать регионов сократили расходы, в рекордсменах по сокращению Херсонская и Кемеровская области, где бюджеты урезали более чем на 10%.

Еще одна тенденция прошлого года — замедление роста неналоговых доходов (относительно 2024 года). Основная причина, по мнению аналитиков, в значительном проседании налога на прибыль, оно составило 8,6% г/г, негативный тренд сохраняется два года подряд. В целом же в структуре налоговых доходов в 2025-ом существенных изменений не произошло: как и в 2024-ом, на первом месте по объему сбора НДС, который еще и вырос на 11,6%. Положительную динамику показала «упрощенка», а также налог на имущество организаций и акцизы.



55 российских регионов недособрали налог на прибыль. Автор обзора, управляющий директор отдела суверенных и региональных рейтингов «Эксперт РА» Татьяна Терских считает, что сокращение доходов от налога на прибыль в 2025 году было обусловлено прежде всего ухудшением финансовых показателей в добывающей отрасли, промышленности и финансовой сфере. Среди ключевых негативных факторов влияния она называет удорожание заемного капитала и неблагоприятную внешнеэкономическую конъюнктуру, которая повлекла снижение цен на энергоносители, падение спроса на уголь и металлы. Существенную просадку дало сокращение нефтегазового экспорта. Неудивительно, что наибольшее снижение поступления по налогу на прибыль организаций зафиксировано в добывающих регионах, наибольшее — в Республике Коми (минус 50,5% г/г), 40,3% г/г потеряла Оренбургская область.

Негатив от просадки по налогу на прибыль компенсировали сборы НДФЛ, которые росли почти во всех регионах. Наибольший рост, в 1,6 раза, произошел в Республике Дагестан, и

только два региона, Иркутская и Вологодская области, показали и по этому налогу снижение сборов.

Помощь пришла

На фоне повсеместного роста долгов увеличился объем межбюджетных трансфертов: чем дальше, тем более весомую роль они играют. По итогам 2025 года их доля в структуре доходов региональных бюджетов составила 17,5%, но рост относительно 2024 года небольшой — 5,6%. При этом структура трансфертов поменялась несущественно. Наибольшую долю по-прежнему составляют субсидии, то есть целевое финансирование с жесткой отчетностью о расходовании, их доля составила 47,0%. Далее по объемам следуют дотации (33,7%) — средства, которыми регионы могут распоряжаться по своему усмотрению, остальное составляют субвенции. Объем межбюджетных трансфертов увеличился в 50 регионах. Наибольшее значение, в 2,1 раза, было зафиксировано в Курской области, которой увеличили как субсидии, так и иные межбюджетные трансферты. Меньше

Цитата из обзора «Рост регионального долга и дефицита бюджетов: 2025», автор — Татьяна Терских, управляющий директор отдела суверенных и региональных рейтингов «Эксперт РА»:



Все это свидетельствует о резком развороте тренда в сторону коммерциализации регионального долга и говорит о том, что регионам потребовалось оперативное привлечение ликвидности. При этом регионы не спешили выходить на облигационный рынок, т. к. на фоне все еще высокой ключевой ставки мало кто решился зафиксировать надолго высокие ставки».

всего из федерального центра датировалась Оренбургская область, объем трансфертов упал на 37,3%. Большой объем федеральной поддержки регион получил на устранение последствий обильного паводка в 2024 году.

Социалка — это святое

Как и обещали населению РФ, социальные статьи расходов будут для правительства в приоритете, вполне закономерно, что в 2025 году региональные бюджеты сохранили свою социальную направленность.

В общей структуре расходов доминировала именно социальная сфера — на нее потратили 56,8% от совокупного бюджета



Вероятно, что региональные власти будут более активно выходить на рынок облигаций, о таких намерениях уже сообщили власти 22 регионов. Заявленный объем размещений должен составить порядка 738,4 млрд рублей. Почти половину от этой суммы планируют привлечь Москва и Санкт-Петербург. Однако выход на облигационный рынок во многом будет зависеть от результатов исполнения бюджетов, изменений расходной части

регионов. На образование, здравоохранение, социальную политику, культуру, физическую культуру и спорт было направлено 13,7 трлн рублей, и это на 12,9% выше, чем в 2024 году. В девяти регионах социальные расходы превысили рубеж в 70% от общего объема: это Курская, Белгородская, Иркутская, Ростовская, Тюменская и Тульская области, Республики Ингушетия и Башкортостан, Краснодарский край. Существенно поддержать самих себя регионам помогли сформированные ранее запасы ликвидности. Так, на начало 2025-го остатки денежных средств на счетах регионов составляли 2,9 трлн рублей, причем 1,5 трлн рублей — это средства, хранящиеся на депозитных счетах. В 2025 году право размещать остатки на банковских депозитах было у 28 регионов. Чтобы его получить, субъекту необходимо было удерживать долю межбюджетных трансфертов из федерального бюджета (за исключением субвенций) в течение двух последних отчетных финансовых лет на уровне не более 20% от объема собственных доходов. Но воспользоваться правом смогли не все: на конец 2025-го средства на банковских депозитах размещали лишь шесть регионов, годом ранее таких было девять. Однако, не имея многие регионы ранее сформированных резервных фондов, разбалансировка их бюджетов могла быть еще более существенной. В противовес этой толике позитива есть и плохая новость: на конец 2025 года запас прочности регионов снизился почти на один триллион рублей.

Растущие долги

Но на этом плохие новости про региональную экономику не заканчиваются. За прошлый год субъекты занимали еще больше — их госдолг и долговая нагрузка выросли, объем долговых обязательств в 2025 году увеличился на 10,6% г/г и составил 3,5 трлн рублей. Автор обзора отмечает, что это самый большой региональный долг за последние пятнадцать лет наблюдений. В октябре прошлого года агентство сделало прогноз на

рост выше отметки в 3,3 трлн рублей, и он, к сожалению, оправдался.

Свои долги нарастили 38 регионов. Лидером по приросту стал Ямало-Ненецкий автономный округ, совокупный долг которого увеличился в 7,9 раза. Причин несколько: привлечение облигационных займов, увеличение в 2,2 раза бюджетных кредитов, в 1,7 раза вырос объем государственных гарантий. Долг вырос более чем в два раза еще в пяти регионах: в Ханты-Мансийском АО, Тюменской, Сахалинской и Иркутской областях и в Севастополе. Самое существенное снижение долговых обязательств показал Ставропольский край, долг которого сократился на 51,6%, — регион много выплатил по облигационным займам и активно погашал бюджетные кредиты.

На латание дыр

Там, где долги росли, наибольший вклад в этот рост внесли банковские кредиты, их объемы выросли в три раза г/г. Долг по государственным ценным бумагам показал плюс 6,4%. «Все это свидетельствует о резком развороте тренда в сторону коммерциализации

регионального долга и говорит о том, что регионам потребовалось оперативное привлечение ликвидности. При этом регионы не спешили выходить на облигационный рынок, т. к. на фоне все еще высокой ключевой ставки мало кто решился зафиксировать надолго высокие ставки», — отмечает автор обзора, управляющий директором отдела суверенных и региональных рейтингов «Эксперт РА» Татьяна Терских. Несмотря на высокие процентные ставки, лучшего выхода, чем взять кредит в банке, региональные власти пока не находят, краткосрочные займы позволяют быстро «подлатать дыры». Чтобы минимизировать переплату, регионы стараются гасить банковские займы в сжатые сроки, чтобы те не задерживались в долговом портфеле и не тянули вниз всю экономику. Рост банковских кредитов наблюдался в шестнадцати

140

МЛН РУБЛЕЙ

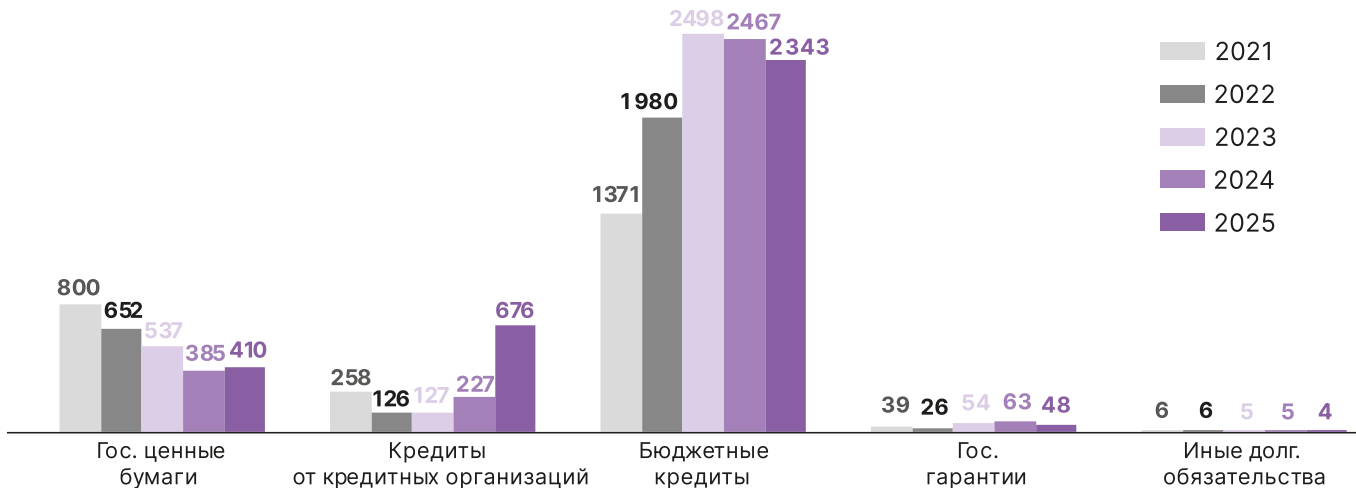
составила общая стоимость эмиссии «народных» облигаций, которую впервые для себя сделал Чукотский автономный округ.

13,7

ТРЛН РУБЛЕЙ

потратили регионы на образование, здравоохранение, социальную политику, культуру, физическую культуру и спорт за 2025 год.

ДОЛЯ БАНКОВСКИХ КРЕДИТОВ СУЩЕСТВЕННО ВЫРОСЛА



Источник: расчеты агентства «Эксперт РА» по данным Минфина России.

регионах, наибольший был зафиксирован в семи субъектах: в Томской — в 12,5 раза, в Иркутской — в 6,5 раз, в Кемеровской — в 6,4 раза, в Белгородской — в 4,7 раза, в Нижегородской — в 3,7 раза, в Ярославской — в 2,4 раза, в Волгоградской — в 2,3 раза. Кроме того, семнадцать регионов, не привлекавшие годом ранее банковские кредиты, в 2025-ом пришли занимать в банк. На 1 января 2026 кредиты коммерческих банков имели 37 субъектов РФ.

вом рынке регионы занимали не очень охотно, ставки все еще слишком высоки, и облигационные займы невыгодны. Среди тех, кто все-таки сделал облигационный выпуск, — Амурская, Нижегородская, Новосибирская, Самарская, Томская, Ульяновская области, Республики Саха (Якутия) и Башкортостан, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий автономный округ. Новичком на облигационном рынке стала Чукотка, которая разместила «народные» облигации на 140 млн рублей.

По итогам 2025 года рыночный долг, превышающий 50% в долговом портфеле, имели тринадцать регионов, в конце 2024-ого таких было шесть. Наибольшее увеличение долговой нагрузки произошло в Мурманской, Иркутской, Кемеровской и Архангельской областях, Республике Коми, а наименьшая долговая нагрузка (как и годом ранее) сложилась

15

РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

завершили 2025 год с профицитом, годом ранее в плюсе были 39 регионов.

Источники выживания

Немного облегчить долговую нагрузку субъектам помогало частичное списание задолженности по бюджетным кредитам, в 2025 году было списано больше 200 млрд рублей. На фондо-

ПРОФИЦИТ ТОП-10 РЕГИОНОВ СОСТАВИЛ 93,8% ПРОФИЦИТА ПРОФИЦИТНЫХ БЮДЖЕТОВ РЕГИОНОВ, ДЕФИЦИТ ТОП-10 – 52,4%

№ п/п	Наименование субъекта РФ	Профицит, млрд рублей	№ п/п	Наименование субъекта РФ	Дефицит, млрд рублей
1.	Запорожская область	7,3	1.	Сахалинская область	-49,7
2.	Хабаровский край	6,6	2.	Новосибирская область	-51,7
3.	Салининградская область	5,9	3.	Кемеровская область	-55,7
4.	Чувашская Республика - Чувашия	5,5	4.	Нижегородская область	-63,4
5.	Смоленская область	4,9	5.	г. Санкт-Петербург	-65,2
6.	Удмуртская Республика	4,6	6.	Тюменская область	-68,3
7.	Чеченская Республика	3,5	7.	Челябинская область	-69,1
8.	г.Севастополь	2,1	8.	Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	-71,6
9.	Республика Мордовия	1,3	9.	Ямало-Ненецкий автономный округ	-84,4
10.	Ивановская область	1,0	10.	г. Москва	-229,1

Источник: расчеты агентства «Эксперт РА» по данным Минфина России.

в Ненецком автономном округе. «Результаты 2025 года свидетельствуют о росте закредитованности даже в финансово стабильных регионах, — говорится в обзоре. — Прежде всего это затронуло субъекты с преобладанием металлургической и угледобывающей отраслей, столкнувшиеся с сокращением доходов из-за санкций».

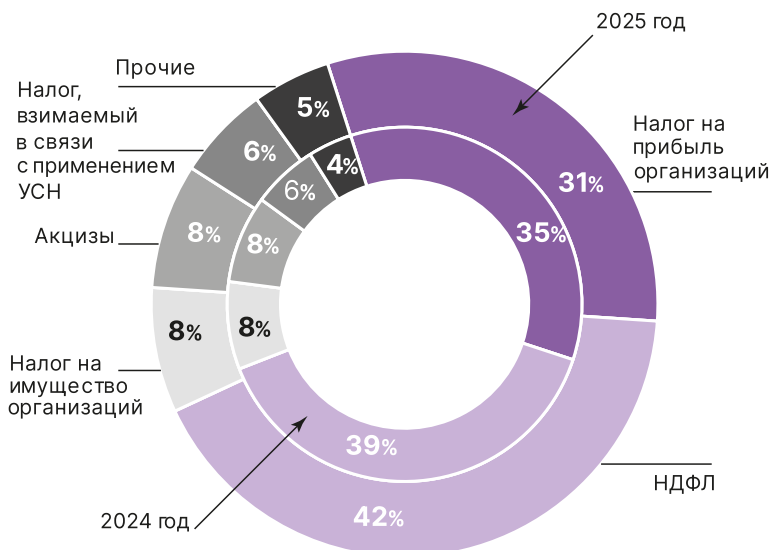
Напряженность сохраняется

Текущий год для региональных бюджетов будет не менее напряженным, прогнозируют аналитики «Эксперт РА». Вероятно, что разбалансировка между бюджетами регионов-доноров и субъектов с низкими бюджетными доходами будет усиливаться. Прогноз агентства: агрегированный дефицит региональных бюджетов по итогам 2026 года может составить порядка 6–7% от общего объема неналоговых поступлений. При этом налоговые и неналоговые доходы покажут рост в коридоре 5–7% в номинальном выражении. НДС по-прежнему будет ключевым драйвером, но налог на прибыль может преподнести очень неприятные сюрпризы — никакой рост НДС или списание кредитов не смогут полностью компенсировать выпадающие доходы промышленных регионов. Давление на финансовые результаты компаний будут оказывать все еще высокая стоимость заемного капитала, логистические издержки и дефицит кадров. Основная задача региональных властей на текущий год — не допустить катастрофического снижения доходов.

Одним из самых доступных инструментов удержания ситуации станет повышение эффективности собираемости налогов.

И еще один прогноз от Агентства «Эксперт РА»: суммарный объем государственного долга субъектов по итогу текущего года может достигнуть 3,6 трлн рублей. Доминировать в его структуре будут все также бюджетные кредиты, однако потребность в рыночных заимствованиях может возрасти. Вероятно, что региональные власти будут более активно выходить на рынок облигаций, о таких намерениях уже сообщили власти 22 регио-

СТРУКТУРА НАЛОГОВЫХ ДОХОДОВ В 2024 И 2025 ГОДАХ



Источник: расчеты агентства «Эксперт РА» по данным Минфина России.

нов. Заявленный объем размещений должен составить порядка 738,4 млрд рублей. Почти половину от этой суммы планируют привлечь Москва и Санкт-Петербург. Однако выход на облигационный рынок во многом будет зависеть от результатов исполнения бюджетов, изменений расходной части. Скажем, в случае чрезвычайных ситуаций и плохой собираемости налогов не последнюю роль в объеме облигационных займов будет играть уровень ключевой ставки.

Таковы ожидания автора обзора, а их финальный вывод наталкивает на мысль о том, что текущий год может преподнести властям всех уровней, отвечающих за реализацию бюджетных обязательств, массу сюрпризов. Охлажденная российская экономика оставляет им пространство для еще более глубокого падения в долговую яму, чем это наблюдалось два предыдущих года. Исполнение федерального бюджета за первый квартал лишь усиливает эти опасения.

ФБЖ

ПРОБЛЕМА НОРМИРОВЩИКА

ПОТОГОНКА ПРОИГРЫВАЕТ ОРГАНИЗАЦИИ

Конвейер изобретён в незапамятные времена. Правда, в античную эпоху большинство гуманитариев старались держаться от практики ещё дальше, чем сейчас, зато их творчу широкая аудитория читает охотней, чем технические и деловые инструкции, а потому её и публикуют активней (в старину трудоёмкость копий от руки вынуждала очень тщательно выбирать, что воспроизводить), так что до нас почти не дошли сведения об организации труда в тогдашних мануфактурах (по-латыни — рукодельнях). Да и первый (1104) венецианский арсенал (от арабского «дар ас-синаа» — мастерская) организован вокруг крытых судоверфей: там одновременно сооружали до 20 парусно-гребных кораблей — галер — длиной до 40 метров. Но уже второй (1326) арсенал выстроен вдоль одного из бесчисленных протоков между венецианскими островами, и протягиваемые по потоку недостроенные галеры, проходя мимо специализированных мастерских, оснащались продукцией каждой

из них. А уж в легендарной чикагской скотобойне конца XIX века конвейер стал не просто предметом гордости, а отдельным сюжетом её рекламы.

Тем не менее в массовом сознании конвейер ассоциируется прежде всего с Хенри Уильямовичем Фордом (1863.07.30–1947.04.07). Не только потому, что конкуренты, пытаясь отвратить массовое сознание от его сверхдешёвых автомобилей, ославили его как жадюгу, выжимающего из работников соки потогонным режимом. Но и потому, что сам он постоянно гордился и даже хвастался разделением производственного процесса на звенья столь простые, что любой свеженанятый с улицы мог включиться в общий темп за считанные часы (а то и минуты) обучения (что попутно упрощало Форду избавление от пытающихся добиться повышения оплаты). Он изыскивал на своём производстве задачи даже инвалидам (в том числе пострадавшим у него же: прощайте обеспечить возможность зарабатывать, чем бороться с юристами, уже тогда



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

В других областях жизни общества — воспитании, политике... — нормы, не обоснованные ни теорией, ни опытом, также способны принести немалый ущерб. Но законодателей и сочинителей ведомственных инструкций на всех уровнях — от муниципального до общегосударственного — несравненно меньше, чем нормировщиков на производстве, да и способы исправления их ошибок и недоработок отшлифованы многовековым опытом.



умевшими выбивать немалую компенсацию по её утрате).

Конечно, в одиночку исследовать технологические процессы изготовления и сборки сотен деталей невозможно. Форд ставил задачи своим инженерам. Не столько самим технологам, сколько инженерам человеческих действий — научной организации труда (НОТ).

Известнейший из них — Фредерик Уинслоу Фрэнклинович Тэйлор (1856.03.20–1915.03.21), признанный основателем научной организации труда (НОТ). Работникам Форда он запомнился в основном тем, что с секундомером в руках следил за их движениями на рабочих местах. С результатами остальной его работы — долгих размышлений над собранными сведениями — они сталкивались косвенно, изучая (в основном — через показ мастерами) правила своих дальнейших действий и получая основанные на новых правилах расценки. В расчёте на единицу продукции зарплата неизменно падала, но в расчёте на единицу рабочего времени столь же неизменно поднималась благодаря росту производительности. С точки зрения самих

работников такой подход не вполне справедливый, но для человечества в целом, похоже, наилучший и даже неизбежный.

Увы, спор о справедливости скорей всего вечен, ибо вряд ли можно привести к единому формату все стремления и потребности, а потому в обозримом будущем не удастся найти способы взаимоприемлемой компенсации всем тем, кто чувствует себя ущемлёнными, за счёт тех, кого они считают ущемляющими. Зачастую споры решают силой. Так, Алексей Капитонович Гастев (1882.10.08–1939.04.15) — первый в СССР разработчик НОТ, автор (1921) концепции социальной инженерии, создатель (1921) и до самого ареста (по обвинению в антисоветской деятельности 1938.09.08) руководитель Центрального института труда (ЦИТ), председатель (1932–1936) всесоюзного комитета по стандартизации — расстрелян, скорей всего, за то, что его представление о справедливости вошло в противоречие с эволюцией понимания этого понятия в ходе опробования разных вариантов развития устройства страны (в преддверии очевидно неизбежной Великой

Обратите внимание на последовательность действий: сперва всех обучили новому способу работы — и только потом, убедившись в его освоении, стали менять нормы (хотя тот же Стаханов потом жаловался, что на посту начальника сектора социалистического соревнования министерства угольной промышленности получал ощутимо меньше, чем в качестве забойщика даже по новым нормам). К сожалению, в позднесоветские времена изрядная часть нормировщиков не заморачивалась изучением (не говоря уж о распространении) опыта и методов работы лучших сотрудников.

Отечественной войны такие разногласия зачастую трактовались как умышленный подрыв хозяйственной обороноспособности). Но до того способствовал повышению в разы производительности многих видов работы.

Во времена Тэйлора кинематограф только зарождался: 16 кадров в секунду, ручной — неравномерный! — привод... Гастеву были доступны съёмочные камеры со стабильным механическим приводом и 24 кадр/сек. Поэтому его сотрудники массово фиксировали действия работников на

На конвейере операции на разных рабочих местах должны выполняться за одинаковое время. Исследования команды Тэйлора позволили технологам Форда расчленить производство на этапы, как можно точнее согласованные между собою. Если же некий этап слишком длителен — его распараллеливают. Так, тогдашние лаковые покрытия сохли столь медленно, что пришлось ставить рядом добрый десяток покрасочных постов и разводить конвейер на ветки между ними



киноплёнку, затем изучали каждый кадр, выявляли малейшие несовершенства и могли обучать оптимальному движению.

На конвейере операции на разных рабочих местах должны выполняться за одинаковое время. Исследования команды Тэйлора позволили технологам Форда расчленить производство на этапы, как можно точнее согласованные между собою. Если же некий этап слишком длителен — его распараллеливают. Так, тогдашние лаковые покрытия сохли столь медленно, что пришлось ставить рядом добрый десяток покрасочных постов и разводить конвейер на ветки между ними. Затем у японцев нашли достаточно быстросохнущий лак, в связи с чем Форд заявил: покупатель может выбрать Ford-T любого цвета при условии, что выберет чёрный. Многократно возросшее в Первой фазе Мировой войны производство бездымного пороха из бесцветной нитроцеллюлозы (её размягчают в смеси спирта с эфиром до полужидкого состояния, а из тонкого слоя эти растворители улетучиваются стремительно) позволило создать нитролаки с любым красителем и ускорить покраску настолько, что необходимость в разветвлении этой части процесса отпала.

Распараллеливать приходится многое и по разным причинам. Например, пока горные породы разбивали кайлом — вариацией на тему кирки, время на установку крепи — защиты от обвала верха пройденной выработки — было невелико по сравнению с временем собственно проходки. С появлением отбойного молотка с пневматическим приводом вспомогательный по сути этап крепления стал в разы длиннее основной работы. Поэтому в ночь 1935.08.30–1935.08.31 при первом опробовании возможности разделения

этих видов труда забойщика Алексея Григорьевича Стаханова (1906.01.03–1977.11.05) сопровождали сразу двое крепильщиков. За 5 часов 45 минут они добыли на троих 102 тонны угля при норме в шахте «Центральная — Ирмино» 7 тонн — почти по 5 норм на каждого. Новую технологию стремительно распространили по всем нашим шахтам, и недавние рекорды вскоре стали нормой (с разбросом на различия условий шахт и даже пластов каждой из них).

Обратите внимание на последовательность действий: сперва всех обучили новому способу работы — и только потом, убедившись в его освоении, стали менять нормы (хотя тот же Стаханов потом жаловался, что на посту начальника сектора социалистического соревнования министерства угольной промышленности получал ощутимо меньше, чем в качестве забойщика даже по новым нормам). К сожалению, в позднесоветские времена изрядная часть нормировщиков не заморачивалась изучением (не говоря уж о распространении) опыта и методов работы лучших сотрудников. Зачастую результат, достигнутый успешнейшим, просто устанавливали в качестве общей нормы для всех (в том числе и для него самого, хотя раз на раз не приходится и не всегда возможно каждый день действовать наилучшим образом). Последствия очевидны: весь коллектив начинает следить за тем, чтоб никто не высовывался над общим уровнем, и порою даже наказывает из ряда вон выходящего. Попытка подстегнуть персонал ужесточением норм без должного технического обоснования оборачивается остановкой развития всей структуры.

В других областях жизни общества — воспитании, политике... — нормы, не обоснованные ни теорией, ни опытом,



Известнейший из них — Фредерик Уинслоу Фрэнклинович Тэйлор (1856.03.20–1915.03.21), признанный основателем НОТ. Работникам Форда он запомнился в основном тем, что с секундомером в руках следил за их движениями на рабочих местах. С результатами остальной его работы — долгих размышлений над собранными сведениями — они сталкивались косвенно, изучая (в основном — через показ мастерами) правила своих дальнейших действий и получая основанные на новых правилах расценки. В расчёте на единицу продукции зарплата неизменно падала, но в расчёте на единицу рабочего времени столь же неизменно поднималась благодаря росту производительности.

также способны принести немалый ущерб. Но законодателей и сочинителей ведомственных инструкций на всех уровнях — от муниципального до общегосударственного — несравненно меньше, чем нормировщиков на производстве, да и способы исправления их ошибок и недоработок отшлифованы многовековым опытом. А родительские просчёты касаются обычно немногих детей. Хозяйственные же осложнения бьют не только по работникам и нанимателям, а и по их партнёрам, и по потребителям — словом, по всему обществу. Правильное нормирование на основе глубокого точного анализа сложно, но жизненно важно.

ФБЖ

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



ЭКОНОМИКА ДОЛГОЛЕТИЯ

Россия — не единственная страна в мире, которая остро ощущает на себе экономические последствия старения населения. С проблемой сталкиваются все развитые экономики на всех континентах. Один из самых очевидных отрицательных эффектов — дефицит рабочей силы: количество молодых людей, которые ежегодно вливаются в экономику, стремительно сокращается. Рост пожилых в процентах от общей численности населения увеличивает нагрузку на пенсионную систему, вынуждает государства тратить все больше средств на здравоохранение и лекарства. Реальные потери несут работодатели: ограниченный доступ к трудовым ресурсам тормозит развитие, увеличивается рост выплат по больничным, сотрудники чаще выпадают из рабочего процесса, их производительность снижается из-за плохого самочувствия и возрастных изменений.



Всемирная организация здравоохранения присвоила группе заболеваний, связанных со старением, отдельный код в Международной классификации болезней. Старение населения признается причиной многих социально-значимых явлений. От государства, фарминдустрии это осознание требует серьезного разворота, направленного на борьбу со старением как явлением. Государство и частные компании постепенно приходят к пониманию, что в экономику долголетия пора начать инвестировать, ведь Россия стремительно стареет, и хоть данную классификацию болезней, предложенную ВОЗ, у нас в стране не признают, но проблему считают существенной.

Признание старения важнейшим социально-экономическим вызовом нашего века уже означает серьезный разворот к здоровьесбережению. На правительственном уровне также обозначено, что увеличение продолжительности жизни теряет смысл без сохранения ее качества, и это ставит перед государством новые цели и ориентиры. Возможно, даже мы близки к пониманию, что традиционная, устоявшаяся система здравоохранения исчерпала свой ресурс в вопросах сохранения здорового долголетия, и нужны новые подходы.

Новый взгляд на «старую» проблему

О сломе системы, ее кардинальной перестройке в масштабах страны речи, конечно, нет, но запуск сразу двух национальных проектов, касающихся долголетия, маркер того, что кое-что в подходах будет пересмотрено, иначе не достичь поставленных целей. Так, нацпроект «Продолжительность и активная жизнь» должен способствовать увеличению ожидаемой продолжительности жизни к 2030 году до 78 лет, к 2036 году — до 81 года. На его реализацию за шесть лет запланировано более двух триллионов рублей бюджетного финансирования. Основной способ достижения цели — раннее выявление

Чтобы жить дольше, обязательно заинтересованное участие пациента в заботе о собственном здоровье, и это целая экосистема, которую необходимо выстраивать каждому в партнерстве с медициной.

Помимо питания, в ней должны быть управление психическим и физическим стрессом, комбинированный прием геропротекторов, биотики, качественный сон, регулярные чек-апы, направленные на профилактику и раннее выявление рисков. Чтобы развернуть настоящую борьбу за долголетие, здравоохранение должно заниматься коучингом здоровья и развивать образовательную медицину

болезней, которые связаны со старением и более прогрессивные подходы к их лечению, включая инновационные лекарственные препараты. Во многом нацпроект, посвященный долголетию, увязан с еще одним флагманским, направленным на развитие биотехнологий, потому что именно на их основе сегодня создаются самые инновационные решения для «лечения» старости. Чтобы развивать инфраструктуру медицины долголетия, в РФ запустили еще один нацпроект «Новые технологии сбережения здоровья», его реализация должна к 2030 году обеспечить высокий уровень технологического суверенитета в области медицинских технологий, производства лекарственных препаратов и медицинских изделий. На его реализацию потратят еще 37,5 млрд рублей.

«Главный тренд — переход от геронтологии к геротехнологиям» — так называет текущий разворот системы здравоохранения

от наблюдения к контролю и управлению старением первый заместитель руководителя ФМБА Татьяна Яковлева. Директор Института биологии старения и медицины здорового долголетия Центра РНЦХ им. академика Б. В. Петровского Алексей Москалев раскладывает задачу на две составляющих: первая — это технологии для мониторинга старения, методы оценки его скорости, второе — эффективные вмешательства в старение. В своей работе он исходит из абсолютной уверенности, что «медицина долголетия будущего, воздействуя на механизмы старения, позволит отсрочить возрастные заболевания и добиться здорового долголетия». Выступая на Форуме будущих технологий на специальной сессии, посвященной

продлению здорового возраста, Москалев четко обозначил главное в понимании задачи: медицина долголетия — это именно превентивная медицина, она предусматривает системное наблюдение за здоровьем и использование технологий, которые способны предотвращать, сокращать риски заболеваний, неизбежно сопутствующих старению.

32

МЛН ЧЕЛОВЕК В МИРЕ

к 2045 году будут страдать саркопенией (деградация мышц), эта патология будет встречаться на 75% чаще, чем сейчас.



Управление предрисками

Взгляд на проблему здоровьесбережения совсем не новый, в нем нет никакой революционности, речь про ту самую профилактику, которая всегда обходится дешевле лечения, в СССР превентивная медицина была одним из столпов здравоохранения. Сегодня специалисты предлагают смотреть на задачу еще более широко. «Нужна стратегия управления предрисками развития заболеваний, мы не можем управлять тем, что не можем измерить», — добавляет Алексей Москалев (Институт биологии старения и медицины здорового долголетия). Речь про иные подходы к мониторингу состояния здоровья, он должен включать несколько ступеней: анализ биомаркеров старения и биологического возраста, выявление ключевых механизмов старения и таргетное воздействие на них с помощью методов геронтологической терапии. Москалев уверен, что развернуть подобную работу можно уже сейчас на базе Центров здоровья, которые финансируются в рамках программы госгарантий. На их площадке уже открываются центры здорового долголетия, самая мощная сеть выстроена в Москве, но не все субъекты РФ готовы к такому развороту. Регионам не хватает простроенной экосистемы, внутри которой должна быть понятная маршрутизация пациента и внедрены стандартизированные методы диагностики предрисков развития заболевания. Для управления биовозрастом нужны специалисты, врачи медицины здорового долголетия, которые будут сфокусированы на «лечении» старости, в большинстве регионов их нет.

Впрочем, в январе правительство предприняло важный шаг для развития такой экосистемы — утвердило примерный перечень бесплатных обследований для выявления рисков раннего старения. На первом этапе с помощью ряда исследований, бесплатных для гражданина, определяется биологический возраст человека. Если он оказывается больше календарного на пять лет, и есть



сопутствующие отклонения, пациент направляется на индивидуальную, более глубокую диагностику по конкретным параметрам. Обследования будут проводить в центрах медицины здорового долголетия.

Клетки-убийцы и сброс возраста

Сделав этот шаг, Россия показала, что вступила в активную борьбу за качество и долголетие жизни населения и подтвердила, что следует общемировым трендам в борьбе со старением. Первый заместитель руководителя ФМБА Татьяна Яковлева выделяет среди них шесть основных направлений. Одну из ведущих ролей врачи отдают сенотерапии, которая позволяет уменьшать влияние стареющих клеток на ткани организма, — это удаление стареющие клеток-зомби, переживших стресс и получивших повреждения, они становятся токсичными для организма и запускают в нем болезни. Среди революционных направлений стоит назвать эпигенетическое перепрограммирование, так называемый «сброс» возраста на клеточном уровне, генную терапию, регенеративную медицину, которая восстанавливает поврежденные органы и ткани с помощью



**ТАТЬЯНА
ЯКОВЛЕВА**

Первый заместитель
руководителя ФМБА



Биомедицина уже активно развивается, благодаря ей во многом у нас изменился взгляд на старение. Теперь речь идет о том, что на старение можно влиять на тканевом, бимолекулярном уровне».

экзосом и органоидов. В этом перечне прорывных технологий есть и таргетная, то есть адресная, доставка лекарств и полезных веществ с помощью различного вида наночастиц и даже метод модуляции путей старения. Развернуть столь инновационную борьбу со старением стало возможным исключительно благодаря биотехнологиям. «Биомедицина уже активно развивается, благодаря ей во многом у нас изменился взгляд на старение, теперь речь идет о том,

что на старение можно влиять на тканевом, бимолекулярном уровне», — говорит первый заместитель руководителя ФМБА Татьяна Яковлева.

Необратимый Альцгеймер

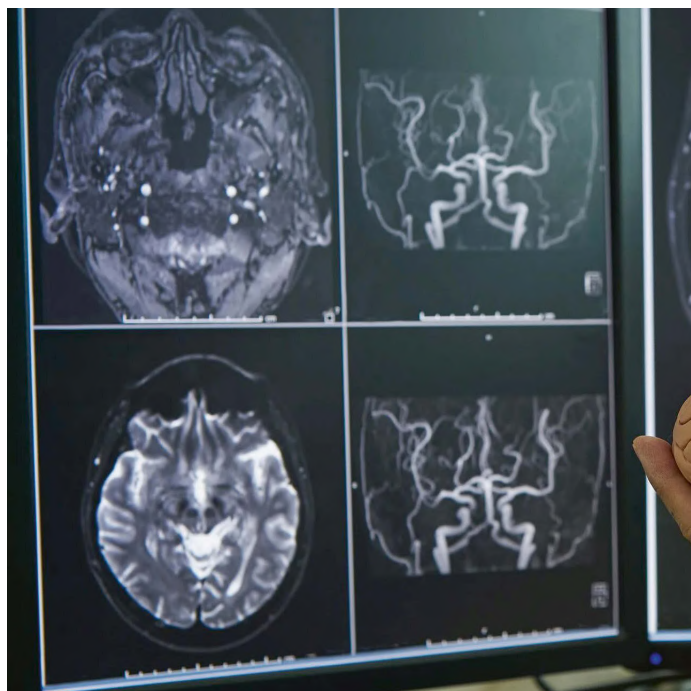
В Федеральном медико-биологическом агентстве не только следят за общемировыми трендами, но и формируют их. Одно из магистральных направлений, на котором сосредоточены усилия исследователей ФМБА, — когнитивное и психоэмоциональное здоровье. В прошлом году в Федеральном центре мозга и нейротехнологии был создан Центр когнитивного и психоэмоционального здоровья, который стал площадкой

для исследований. Среди 200 дефектов когнитивного здоровья особое место занимает болезнь Альцгеймера. В ФМБА призывают обращать на нее особо пристальное внимание. Одна из самых распространенных болезней старости развивается годами или даже десятилетиями и запускает патологические, необратимые процессы в организме, поэтому сегодня так важно найти тест-маркеры и разработать тест-системы для ранней диагностики болезни

600

ИЗОБРЕТЕНИЙ В ОБЛАСТИ БИОТЕХНОЛОГИЙ,

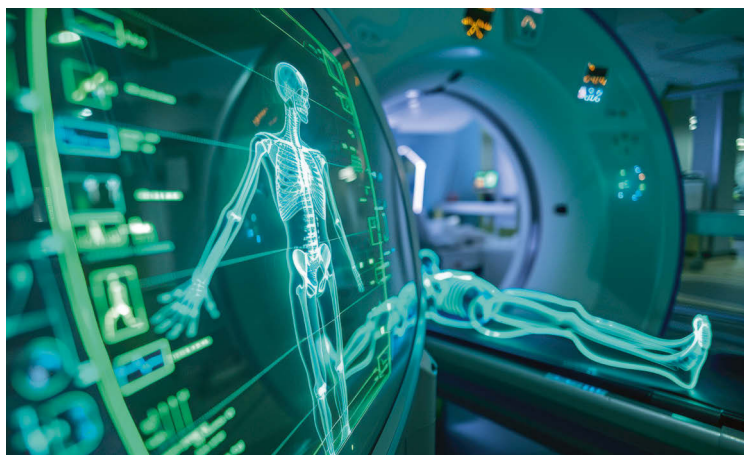
направленных на поддержание долголетия, за последние десять лет запатентовано в РФ (данные Роспатента на конец февраля 2026 года). Для сравнения: ежегодно ведомство получает более 30 000 заявок на патентование изобретений.



Альцгеймера. В ФМБА предлагают такую тест-систему, она способна распознавать симптомы по биомаркерам в крови, тесты скоро планируют зарегистрировать.

Тесты на старость

На той же научной базе, в Федеральном центре мозга и нейрохирургии, работают над еще одной «старческой» проблемой — дегенерацией мышц, или саркопенией, при которой человек начинает терять мышечную массу, а вместе с ней силу и выносливость. Согласно исследованиям, к 2045 году эта патология будет встречаться на 75% чаще, чем сейчас, ею будут страдать 32 млн человек в мире. Российские ученые ведут разработки диагностических тест-систем для оценки рисков различных типов саркопении на основе биоинформатического анализа. Здесь же создают нейроорганоиды, или «мини-мозг» в пробирке. Заместитель руководителя ФМБА Татьяна Яковлева уверена, что в ближайшие пять – семь лет российские специалисты научатся не только выращивать в пробирке ткани мозга, но





и устранять с их помощью дефекты после черепно-мозговой травмы или инсульта — подобные повреждения препятствуют активному долголетию, и необходимо научиться бороться с их последствиями на качественно ином уровне.

Революционная вакцина

Но есть среди множества серьезных болезней одна, та, что практически всегда сокращает и ухудшает качество человеческой жизни, — онкология. И здесь на переднем фланге передовой науки оказываются исследования и разработки Национального медицинского исследовательского центра радиологии Минздрава РФ. Его генеральный директор, главный онколог Минздрава России, академик РАН и РАО Андрей Каприн говорит, что сегодня его команда неслучайно сосредоточилась на молекулярной диагностике, поскольку именно вокруг нее формируются прорывные инновационные разработки. Так, коллектив центра создал отечественную платформу по полногеномному секвенированию. ARIADNA — платфор-

НОУ-ХАУ БЕЗ ОХРАНЫ



ВИКТОРИЯ ГАЛКОВСКАЯ

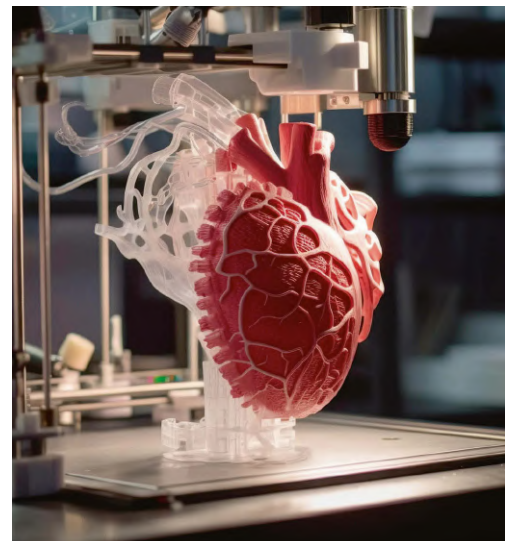
Заместитель
руководителя
Федеральной службы
по интеллектуальной
собственности
(Роспатент)



**На мой взгляд,
это достаточно
низкое
количество**

**патентов, для
сравнения: ежегодно
к нам на регистрацию
поступает порядка
30 тысяч заявок на
изобретения. Это
говорит, прежде всего,
о том, что технологии
поиска долголетия закрыты, они
являются высоконучными и не
патентуются, поскольку для их авторов
важно сохранить ноу-хау».**

**Речь про иные подходы к мониторингу
состояния здоровья, он должен
включать несколько ступеней:
анализ биомаркеров старения и
биологического возраста, выявление
ключевых механизмов старения
и таргетное воздействие на них с
помощью методов герантологической
терапии. Развернуть подобную работу
можно уже сейчас на базе Центров
здоровья, которые финансируются в
рамках программы госгарантий, на их
площадке уже открываются центры
здорового долголетия, самая мощная
сеть выстроена в Москве, но не все
субъекты РФ готовы к такому развороту**



ма генетического профилирования опухолей использует технологию секвенирования следующего поколения (NGS) и алгоритмы искусственного интеллекта, на основе глубокого анализа опухолей платформа подбирает терапию онкологических заболеваний. За основу могут взяты сохранившееся после биопсии ткани или биопсийный материал. Для обработки результатов ИИ использует уникальную базу биомаркеров. На основе полученных данных разрабатывается уникальная персонализированная мРНК-вакцина. Как она работает, поясняет главный онколог Минздрава России, академик РАН и РАО Андрей Каприн: «У нас иностранцы просят дать им мРНК-вакцину, но это невозможно в онкологии, так как для ее создания нужно взять фрагмент опухолевой ткани, направить его на генетическое исследование, где с помощью нашей платформы мы получаем портрет опухоли — только через два месяца будет сделана вакцина под конкретного пациента. Сейчас подобная лечебная вакцина создается для больных меланомой, на следующем этапе это может быть мелкоклеточный рак, следующая запланированная нами разработка — вакцина от рака поджелудочной железы, который очень агрессивен».

Биофабрика органов

Еще один прогрессивный тренд, где Россия не отстает, а то и опережает многих, — радионуклидная терапия. В борьбе с раком ее роль постоянно возрастает. Как говорит Каприн, благодаря развитию направления, теперь онкологи могут брать на лечение пациентов с огромным числом метастаз, например, при раке предстательной железы. Ранее они не поддавались никакой терапии, сейчас с помощью «ядерных» препаратов им существенно продляют жизнь. Что особенно важно, лекарства синтезируются в том же Национальном центре радиологии, а благодаря «Росатому» есть возможность масштабировать их выпуск.

Ядерную медицину госкорпорация «Росатом» развивает давно и на системном уровне — речь не только про создание лекарственных радиопрепаратов, но и про медицинское оборудование для ядерной медицины и развитие необходимой инфраструктуры. Как говорит заместитель директора блока по развитию и международному бизнесу — директор направления по медицине «Росатома» Ксения Тагирова, в будущее здесь смотрят оптимистично, потому что создали для себя серьезный задел. Например, с помощью биофабрикатора, био-



принтера тканей, вырастили сосуд длиной десять сантиметров, который был вживлен кролику по кличке Заяц, и он хорошо себя чувствует. В дальнейшем на том же биофабрикаторе планируют печать целые органы. «Нам нельзя останавливаться, стремимся к развитию технологий по биофабрикации, — добавляет Ксения Тагирова, — от небольших сосудов — к целым органам». Параллельно в корпорации создают оборудование для CAR-T-технологии, чтобы тиражировать клеточную терапию в онкологии, так как это направление сегодня является одним из самых прорывных.

Естественное обновление

Определенный потенциал для борьбы со старением организма российские ученые видят и в аутофагии и ее активации, поскольку она представляет собой естественный процесс самоочищения клеток, с возрастом механизм начинает давать сбои, но его можно стимулировать. Среди естественных активаторов аутофагии — голодание (целенаправленное недоедание) и двигательная активность. Активировать, перезапустить процесс могут лекарства и БАДы, но в России пока нет собственных. Разработку более дешевых, чем импортные, аналогов ведет Научно-исследовательский институт физико-химической биологии имени А. Н. Белозерского. Базой для активаторов становятся химические соединения на основе лекарственных растений и микробиома (совокупность микроорганизмов, живущих в теле) животных, особенно тех, чей организм подвергается регулярному голоданию, например, медведей, ведь они регулярно впадают в спячку. В Институте элементы стыкуют, ищут нужные «пары», уже изучено порядка 30 000 соединений. В ходе исследований удалось найти соединения, которые продляют жизнь мышам, страдающим ожирением, увеличивают силу, выносливость, ускоряют расход калорий. Ряд активаторов, показавших наилучшие результаты, сейчас

находится в процессе доработки. Если их эффективность будет подтверждена и вещества дойдут до этапа клинических испытаний, они могут стать первыми в мире коммерческими препаратами, которые способны оказывать прямое воздействие на старение клеток.

Ноу-хау без охраны

Худеющие за счет аутофагии мыши, лечебная вакцина от рака, ядерные препараты, мини-мозг из пробирки — России есть что предъявить миру, но все перечисленное создано усилиями крупных научных институтов за государственный счет. Между тем бизнес-инициатив в списке заметных достижений в борьбе за долголетие совсем немного. Данные Роспатента это подтверждают. Согласно цифрам, озвученным на Форуме будущих технологий в феврале заместителем руководителя Федеральной

Одну из ведущих ролей врачи отдают сенотерапии, которая позволяет уменьшать влияние стареющих клеток на ткани организма, — это удаление стареющие клеток-зомби, переживших стресс и получивших повреждения, они становятся токсичными для организма и запускают в нем болезни. Среди революционных направлений стоит назвать эпигенетическое перепрограммирование, так называемый «сброс» возраста на клеточном уровне, генную терапию, регенеративную медицину, которая восстанавливает поврежденные органы и ткани с помощью экзосом и органоидов

службы по интеллектуальной собственности (Роспатент) Викторией Галковской, за последние десять лет в РФ запатентовано всего 600 изобретений в области биотехнологий, направленных на поддержание долголетия. «На мой взгляд, это достаточно низкое количество патентов, — комментирует Галковская, — для сравнения: ежегодно к нам на регистрацию поступает порядка 30 тысяч заявок на изобретения. Это говорит, прежде всего, о том, что технологии поиска долголетия закрыты, они являются высоконаучными и не патентуются, поскольку для их авторов важно сохранить ноу-хау».

Высокорисковые инвестиции

Технологии для борьбы со старением действительно не так привлекательны для частных разработчиков, говорит вице-президент, заместитель главного исполнительного директора Фонда «Сколково» Камила Зарубина.

Из пяти тысяч сколковских резидентов всего десять занимаются проблемами старения и сконцентрированы вокруг нескольких основных направлений: поддержание жизнедеятельности, когда утрачена одна из функций организма, диагностические системы, которые позволяют сделать базовые анализы, не отходя от постели пациента, все, что связано с гаджетами, чья функция — мониторинг заболевания и показателей

жизнедеятельности. По мнению Камилы Зарубиной, одна из причин низкого интереса к технологиям долголетия — их разработка связана с фундаментальными исследованиями, которые всегда сопряжены с повышенными рисками, это долго и дорого. Частные компании, не имеющие прямой господдержки, не аффилированные с госструктурами, инвестируют в то, во что верят, и стараются далеко не отклоняться от основного профиля деятельности. Так, ГК «Молвест», крупный производитель молочных продуктов, активно экспериментирует с молочным белком. Основатель компании Аркадий Пономарев уверен, что правильное питание — один из залогов здоровой и продолжительной жизни. Он верит в молоко, оно для него — база для исследований и расширения продуктового портфеля. Компания уже выпускает широкую линейку ингредиентов для производства заменителя грудного молока и заявляет, что из натурального, несинтезированного молока может получать пептиды для биодобавок, улучшающих функционирование организма, и даже для лекарств от орфанных заболеваний.

Без иллюзий

Куда больше амбиций в сфере биотехнологий у фармацевтических компаний, для них нацпроект по развитию биоэкономики —





важный этап и серьезный сигнал к тому, что государство повернулось лицом к этой сложнейшей отрасли. На такой позиции стоит президент Velpharm Group Людмила Щербакова. Воодушевление и надежды есть, но иллюзий нет. Правда, по ее словам, в том, что пока «мы — догоняющие в сфере биотехнологий», речь конкретно про российскую фармацевтическую промышленность, которая сосредоточена в основном на выпуске дженериков. «Почему мы рады нацпроекту — потому что мы надеемся, что на промышленный НИОКР обратят внимание, и мы получим поддержку, — добавляет Людмила Щербакова. — Чтобы вывести на рынок аналог дженерика, мы должны потратить около миллиарда рублей. Это требует внимания. Есть мозги, желание, но не хватает инвестиций. Поэтому надо очень внимательно отнестись к нацпроекту по биоэкономике».

Насильно здоров не будешь

Экономика долголетия — дорогое удовольствие. Если Россия действительно хочет побороться со старением, достичь большей продолжительности жизни населения, придется разворачиваться всем корпусом на 180 градусов, делать это со всей решительностью и серьезными намерениями, подключить все ресурсы, чтобы перестроить систему здравоохранения, наработать технологии, создать лекарства и развернуть мощную кампанию по пропаганде здоровья. Один из самых авторитетных в РФ специалистов в этой области директор Института биологии старения и медицины здорового долголетия Центра РНЦХ им. акад. Б. В. Петровского Алексей Москалев особо подчеркивает, что здоровое долголетие невозможно без комплексного подхода. Чтобы жить дольше, обязательно заинтересованное участие пациента в заботе о собственном здоровье, и это целая экосистема, которую необходимо выстраивать каждому в партнерстве с медициной. Помимо питания, в ней должны быть управление психическим и физическим стрессом, комби-

Активировать, перезапустить процесс могут лекарства и БАДы, но в России пока нет собственных. Разработку более дешевых, чем импортные, аналогов ведет Научно-исследовательский институт физико-химической биологии имени А. Н. Белозерского. Базой для активаторов становятся химические соединения на основе лекарственных растений и микробиома (совокупность микроорганизмов, живущих в теле) животных, особенно тех, чей организм подвергается регулярному голоданию, например, медведей, ведь они ежегодно впадают в спячку

нированный прием геропротекторов, биотики, качественный сон, регулярные чек-апы, направленные на профилактику и раннее выявление рисков. Чтобы развернуть настоящую борьбу за долголетие, здравоохранение должно заниматься коучингом здоровья и развивать образовательную медицину. И, несмотря на столь значимые для каждого задачи, работать над ними с обществом государству всегда непросто. Та же борьба за повышение рождаемости никак не дает ощутимых результатов, дискуссия о том, как лучше раздавать тот же материнский капитал, не утихает. Правда, за стремление к долголетию никто не обещает выписывать поощрение, предполагается, что стимулы для борьбы за него априори заложены в человеке. Но та же бесплатная диспансеризация показывает, что не все так просто устроено в человеческом сознании, и борьба за собственное здоровье все никак не становится для россиян большой и великой целью, ради которой стоит жить.

ФБЖ

PHYSICAL AI — МОСТ В НЕСКУЧНОЕ БУДУЩЕЕ

Диалоги о биотехнологиях в целом и конкретно о тех, что применяются для здоровья и долголетия, всегда на грани очевидного-невероятного, но чем быстрее развивается искусственный интеллект, тем меньше они кажутся фантастическими. Границы между человеком и машиной ускоренно стираются, интерфейсы формата «мозг – компьютер» превращаются в наше продолжение. Человек остается наиболее интересным и заманчивым объектом для технологической трансформации и главным полигоном для инноваторов, которые стремятся объединить живую материю в виде человеческого тела и технологии. Искусственный интеллект делает эту задачу абсолютно выполнимой.

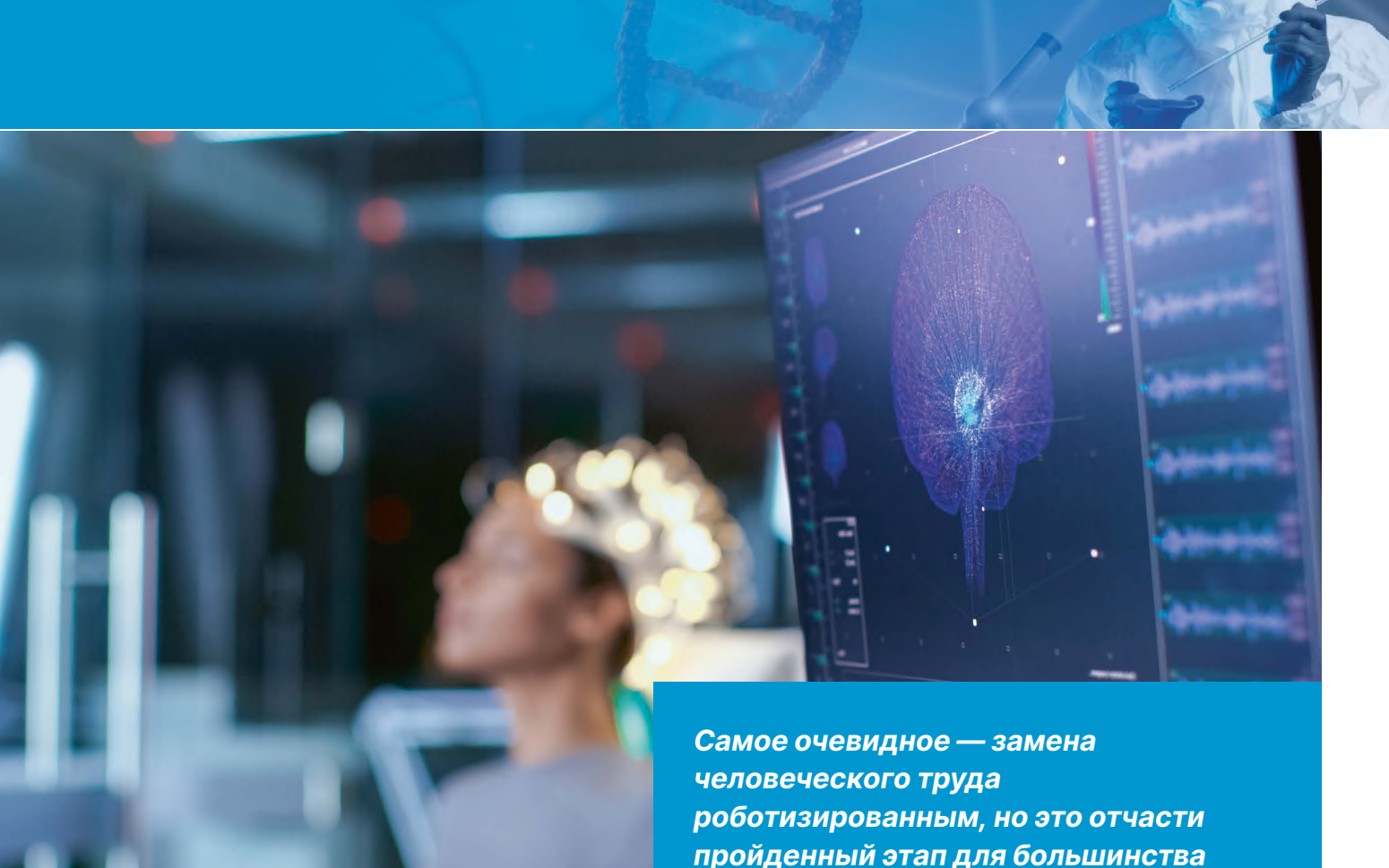
Нейрогаджеты и другие виды медицинских устройств на стыке Industrial AI (промышленного ИИ) и Physical AI (физического ИИ) способны совершить революцию во многих областях и, конечно, в медицине, где ученые из разных отраслей науки активно привлекают технологии к профилактике, лечению и продлению жизни, и частным инвесторам на этой поляне приготовлено особое место.

Мозг-коннектор

Илон Маск уже там, его Neuralink, разрабатывающий мозговые импланты, стал одним из самых ярких примеров того, как увлеченные предприниматели могут ускорять прогресс во имя человека. В январе Маск в своих соцсетях заявил, что уже в нынешнем году Neuralink начнет «массовое производство» мозговых имплантатов и перейдет к полностью автоматизированной хирургической процедуре по их установ-

ке. Но пока самым успешным интерфейсом взаимодействия мозга и компьютера остается кохлеарный имплант, считает директор Кубинского центра нейронауки Митчелл Вальдес-Соса. Кохлеарная имплантация проводится уже сорок лет, ежегодно в мире полторы тысячи неслышащих детей и взрослых проходят подобную операцию. Метод основан на работе электронного устройства, которое передает по слуховому нерву звуковую информацию извне прямо в головной мозг, который тот воспринимает как звук.

Мозг как центр человеческой «вселенной» — один из самых изучаемых человеческих органов. Не только Илон Маск стремится в него интегрироваться, в мире параллельно развиваются сразу несколько масштабных исследовательских инициатив, направленных на глубинное изучение мозга и его когнитивные изменения, многие из которых случаются в связи со старением.



В поисках первопричины

В 2004 стартовал проект Alzheimer's Disease Neuroimaging Initiative (ADNI), целью которого стало изучение изменений в головном мозге, связанных с болезнью Альцгеймера. К нему подключились 55 научных центров США и Канады, которые провели исследование с участием 800 человек, из них половина имели умеренные когнитивные нарушения, у четверти был Альцгеймер в легкой форме, еще 200 участников — здоровые люди. Ученые искали более точные и максимально ранние методы выявления болезни и устанавливали биомаркеры и другие методы, включая различные виды томографии, способные достоверно показывать развитие болезни. Результаты исследования уже используются для тестирования алгоритмов машинного обучения, ученые хотят научить ИИ по алгоритму, сформированному ADNI, диагностировать ранние признаки Альцгеймера.

Самое очевидное — замена человеческого труда роботизированным, но это отчасти пройденный этап для большинства развитых стран. Промышленная роботизация находится на куда более продвинутой стадии, чем антропоморфная, а именно она должна стать следующей стадией интеграции роботов в социальную инфраструктуру и быть полезным человеку не на производстве, а в других сферах жизни

Картирование мозга

Еще одна амбициозная научная инициатива XXI века также направлена на детальное изучение мозговой деятельности человека. Human Connectome Project (HCP) направлена на создание детальной карты структурных и функциональных связей мозга человека. Идею сформулировал Национальный институт здоровья США. Ее суть в том, чтобы понять, как устроен мозг на уровне связей. Проект объединил неврологов, биоинженеров, компьютерных специалистов, математиков, экспертов в области обработки

больших данных. Все вместе они хотят понять, как мозг управляет всеми аспектами жизни человека, начиная от движения и речи и заканчивая эмоциями и принятием решений. «Мы находимся в моменте развития нейротехнологий, которые способны изменить науку в целом. Существует множество международных проектов, которые помогают нам обмениваться информацией о функционировании человеческого мозга. Накопленные данные колоссальны: раньше мы работали с двадцатью – тридцатью предметами для исследования, сейчас наши границы невероятно расширились», — говорит гость недавнего Форума передовых технологий, директор Кубинского центра нейронауки Митчелл Вальдес-Соса.

В тиши лабораторий

Кубинские ученые продолжают работать в довольно экстремальных условиях, на острове — затяжной топливный кризис из-за американских санкций, они же, как говорит спикер, ограничивают исследования. Чтобы



55 научных центров США и Канады провели исследование с участием 800 человек, из них половина имели умеренные когнитивные нарушения, у четверти был Альцгеймер в легкой форме, еще 200 участников — здоровые люди. Ученые искали более точные и максимально ранние методы выявления болезни и устанавливали биомаркеры и другие методы, включая различные виды томографии, способные достоверно показывать развитие болезни. Результаты исследования уже используются для тестирования алгоритмов машинного обучения, ученые хотят научить ИИ диагностировать ранние признаки Альцгеймера.

мировая наука могла решать глобальные задачи, необходим открытый обмен данными, ученым нужно анализировать представителей разных рас, национальностей, но геополитика становится барьером. Есть страны, которые предпочитают проводить исследования на человеческом мозге в тишине и не стремятся делиться наработками. Особенно этим славится Китай, который иногда делает громкие презентации, но чаще уводит инновационные разработки в поле секретности. В научном сообществе предполагают, что именно так случилось с проектом MetaBOC, который презентовал в 2024 году систему «мозг на чипе». Ученые из Тяньцзиньского университета и Южного университета науки и технологий на базе стволовых клеток вырастили мозг в миниатюре и подключили к нему электронный чип, с его помощью нейроны получают сигналы и выдают обратную реакцию.

На подъеме

Интерфейс «мозг на чипе» должен послужить основой для биокомпьютеров, которые смогут управлять человекоподобными роботами. Одна из целей концепции «мозг на чипе» — интегрировать органоиды человеческого мозга в искусственные тела. «Сейчас антропоморфная робототехника на подъеме, мы каждый день наблюдаем достижения в Китае и США. Это уже не является экзотикой — мы видим, как роботы совершают кулбиты, которые не могут люди. Нас это уже не удивляет. Антропоморфные роботы качественно отличаются от промышленных и требуют разработки принципиально новых систем и технологий, их реализующих», — комментирует достижения ученых исполнительный директор АО «Корпорация Роботов», председатель правления Консорциума робототехники и систем интеллектуального управления Евгений Дудоров. По его мнению, в силу ряда объективных и субъективных причин Россия «имеет значительное отставание в создании антропоморфных роботов», пусть даже подобные инициативы у нас периодически возникали.

Упущенное время

Еще в 2014–2016 годах «Корпорация Роботов» участвовала в разработке комбинированной технологии для управления роботом при проведении спасательных операций, проект получил название «Спасатель» и был инициирован МЧС РФ. Его результатом стало создание робота Фёдора, на нем отрабатывались технологии комбинированного управления человекоподобными или антропоморфными роботами. Всего за два месяца разработчики научили робота ходить, управлять автомобилем, выполнять работу с ручным инструментом, но, несмотря на очевидные успехи, проект заглох, а робот Фёдор с тех пор поступил в распоряжение космонавтов: он слетал в космос, где двигал головным модулем, снимал телеметрию и голосом озвучивал данные. С тех пор робот находится в Центре подготовки космонавтов и выступает инструментом для исследований. То есть еще десять лет назад у России были существенные наработки в создании антропоморфных роботов, был существенный технологический задел на будущее. «Сейчас во всем мире активно развивается антропоморфная робототехника, у нас нет», — с сожалением говорит исполнительный директор АО «Корпорация Роботов» Евгений Дудоров.

Антропоморфная инфраструктура

Основные усилия разработчиков во всем мире направлены на создание именно антропоморфных роботов, которые могут совершать различные рычажные решения. Главный вопрос: как сделать из робота полноценного и универсального помощника человека? Кое-чему роботы научились: умеют двигаться, держать равновесие и выполнять отдельные действия, но им не хватает понимания контекста и взаимосвязей. И все эти разработки напрямую связаны множеством социально-экономических

КОЛОССАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



**МИТЧЕЛЛ
ВАЛЬДЕС-СОСА**

Директор Кубинского
центра нейронауки



Мы находимся в моменте развития нейротехнологий, которые способны изменить науку в целом. Существует множество международных проектов, которые помогают нам обмениваться информацией о функционировании человеческого мозга. Накопленные данные колоссальны, раньше мы работали с двадцатью – тридцатью предметами для исследования, сейчас наши границы невероятно расширились».

Кубинские ученые продолжают работать в довольно экстремальных условиях, на острове — затяжной топливный кризис из-за американских санкций, они же, как говорит спикер, ограничивают исследования. Чтобы мировая наука могла решать глобальные задачи, необходим открытый обмен данными, ученым нужно анализировать представителей разных рас, национальностей, но геополитика становится барьером

нитей с экономикой долголетия. Самое очевидное — замена человеческого труда роботизированным, но это отчасти пройденный этап для большинства развитых стран. Промышленная роботизация находится на куда более продвинутой стадии, чем антропоморфная, а именно она должна стать следующей стадией интеграции роботов с социальной инфраструктурой и быть полезным человеку не на производстве, а в других сферах жизни.



УПРАВЛЯЯ МОЗГОМ



**ВЛАДИМИР
КОНЫШЕВ**

Основатель,
генеральный директор
ООО «Нейроботикс»



**Нейротехнологии
касаются каждого,
предполагается, что
мозг может управлять
компьютером, но, на
самом деле, человек**

**может управлять своим мозгом,
используя компьютерный интерфейс,
это называется нейробиоуправление».**

По мнению Евгения Дудорова (АО «Корпорация Роботов»), чтобы этого добиться, разработчикам необходимо активно развивать физический искусственный интеллект (PHYSICAL AI) и функциональную часть, например, захваты; пока у роботов нет мелкой моторики, а она необходима для выполнения множества функций. «Если говорить о совмещении нейроинтерфейсов и антропоморфных роботов, мы когда-то думали, что можно научить робота работать от силы мысли человека. Мы выяснили, что это практически невозможно», — добавляет Дудоров.

Робокультура

Принимая факт, что пока вырастить человеческий интеллект в отрыве от тела невозможно, разработчики идут не от человеческого мозга, который надо встроить в робота, а от задач внешнего мира, под которые программируется искусственный роботизированный интеллект. «Внедрение робота — изменение культуры, с ним надо научиться взаимодействовать и правильно использовать. Кстати, культура в РФ высокая — к тем же роботам-доставщикам у нас очень аккуратно относятся», — добавляет Евгений Дудоров. Его слова находят подтверждение и в реакции медсестер московских больниц, ГКБ №15 имени О. М. Филатова и ГКБ №1 имени Н. И. Пирогова, где роботов-курьеров начали использовать для доставки лекарств и биоматериалов. Их здесь приняли на ура, ведь они снимают часть нагрузки с медперсонала. Вот он, нацпроект «Продолжительная и активная жизнь» в действии, именно благодаря ему запущен эксперимент. Еще в трёх больницах Москвы дежурят робокошки: они сопровождают пациентов, перевозят вещи, дают советы о здоровье, включают музыку и поздравляют с праздниками. В Боткинской больнице робот Степан измеряет пациентам рост, давление, сатурацию и температуру. Есть в системе москов-

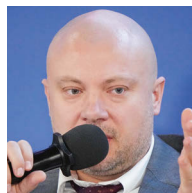


ского здравоохранения роботы-хирурги, которые ассистируют врачам во время операций, и уборщики с повышенной производительностью.

Нейроуправление собой

По уровню внедрения роботизированных и других высоких технологий на базе ИИ именно медицина занимает одну из ведущих позиций, и это значит, что экономика долголетия становится все более приближенным будущим. Москва как всегда №1. В прошлом году в столице на базе Центров долголетия развернули инновационный проект по сохранению когнитивных навыков и психоэмоционального здоровья. Более 100 центров оснастили нейросистемами и софтом, с помощью которых люди 55+ проходят нейротренировки и нейрокоррекцию: улучшают память, внимание, мышление, сон и повышают стрессоустойчивость. Программа разработана Федеральным центром мозга и нейротехнологий ФМБА. «Нейротехнологии касаются каждого, — уверен основатель, генеральный директор ООО «Нейроботикс» Владимир Коньшев. — Предполагается, что мозг может управлять компьютером, но, на самом деле, человек может управлять своим мозгом, используя компьютерный интерфейс, это называется нейробиоуправление». Компания «Нейроботикс» одна из немногих

АНТРОПОМОРФНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



ЕВГЕНИЙ ДУДОРОВ

Исполнительный директор АО «Корпорация Роботов», председатель правления Консорциума робототехники и систем интеллектуального управления



Сейчас антропоморфная робототехника на подъеме,

мы каждый день наблюдаем достижения в Китае и США. Это уже не является экзотикой — мы видим, как роботы совершают кульбиты, которые не могут люди. Нас это уже не удивляет. Антропоморфные

роботы качественно отличаются от промышленных и требуют разработки принципиально новых систем и технологий, их реализующих».

в России развивает нейроинтерфейсы, которые способны корректировать когнитивные функции человека. С их помощью реабилитируют людей с посттравматическими расстройствами (ПТСР) и помогают детям с СДВГ. «Нейроботикс» развивает не только нейромедицину, есть наработки в нейрофарме и нейрокоммуникациях, которые помогают социализации парализованных людей. На базе нейроуправления развивается нейрообразование, которое повышает качество обучения. Изобретатель и глава компании «Нейроботикс» Владимир Коньшев призывает не бояться нейроуправления, а использовать его на пользу человеку. Для этого необходимо развивать в обществе осознанное отношение к своему мозгу.

Хабы здоровья

Оперативная нейродиагностика способна поднять медицину на новый уровень. «Создание нейромедицинских комплексов, которые позволяют пациентам ухаживать за собой, — это важное направление», — добавляет директор Центра цифровой медицины и искусственного интеллекта в медицине Первого Московского государственного медицинского университета имени И. М. Сеченова Георгий Лебедев. Он поясняет, почему: с их помощью наблюдают за оперированными пациентами, которые нуждаются в реабилитации даже после выписки из больницы. Сегодня в мире появляется все больше гаджетов, которые мониторят показатели состояния организма,



Роботов-курьеров начали использовать для доставки лекарств и биоматериалов, их здесь приняли на ура, ведь они снимают часть нагрузки с медперсонала. Вот он, нацпроект «Продолжительная и активная жизнь» в действии, именно благодаря ему запущен эксперимент. Еще в трёх больницах Москвы дежурят робокошки: они сопровождают пациентов, перевозят вещи, дают советы о здоровье, включают музыку и поздравляют с праздниками

все вместе они представляют собой некий медицинский хаб. Внутри него данные объединяются и передаются в центр наблюдения. Таким образом, врач или команда медиков может наблюдать за состоянием пациента в динамике. С помощью подобных комплексов также решаются задачи ранней диагностики, и технология развивается. ИИ переходит на агентскую стадию, когда внутри архитектуры комплекса роли распределяются: один агент отвечает за регистрацию параметров, другой анализирует данные лабораторных исследований, третий — поведенческие паттерны, все вместе они аккумулируют информацию о пациенте в едином хранилище. «Такие комплексы позволяют поднять качество жизни и облегчают наблюдение и реабилитацию. Для нас важно управление рисками, мы занимаемся стандартизацией подходов к таким системам», — добавляет Георгий Лебедев.

В борьбе за продолжительную и здоровую жизнь именно управление рисками будет играть ключевую роль, для чего и создаются многочисленные гаджеты. И если сегодня по большей части среди обывателей распространены несложные, пусть и цифровые системы мониторинга, то на следующем этапе, в который мы уже ступили одной ногой, эти помощники станут куда более умными и функциональными. Каждая новая исследовательская инициатива, какой бы фантастической она ни казалась, приближает нас к следующему уровню интеграции высоких технологий в жизнь обывателей. Московские медсестры и пенсионеры уже заглянули в нее, и, кажется, им понравилось работать с роботами и перенастраивать себя на здоровое долголетие. Вот вам и повышение производительности труда, и возвращение людей «серебряного» возраста на рынок труда. Жаль, что Москва на всю страну у нас одна, а иначе какого эффекта можно было бы добиться в масштабе всей России!

ФБЖ

Использованы фото из официального банка Фонда «Росконгресс» и mos.ru.



МЕДИНИЦА «4П»:

УПРАВЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЕМ КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА

Разворот системы здравоохранения к медицине долголетия важен для экономики и общества, но быстрым и резким он быть не может хотя бы в силу того, что какими бы прогрессивными ни были разработанные российскими учеными технологии, регуляторика всегда будет отставать от них. С учетом повышенных рисков в области медицины и здоровья человека нормативная база и регулирование нарабатываются медленно и даже мучительно, к тому же новые подходы и принципы необходимо не только проработать, но еще и стандартизировать, вписать в регламенты, на их базе создать инструкции, обозначив тем самым врачам границы возможного и допустимого, того, что может быть оказано в рамках ОМС, а что нет. Экономика долголетия потребует пересмотра и этой системы, придется найти новую конфигурацию того, каким должно быть обязательное медицинское страхование и госгарантии бесплатной медицины, если теперь есть задача не только лечить, но и управлять здоровьем граждан.

Управление здоровьем — часть новой парадигмы, которая активно развивается в современной медицине. Речь про персонализированную медицину, ее цель — выявить и вылечить нарушения у здоровых людей задолго до того, как появились симптомы болезни. В профессиональном сообществе

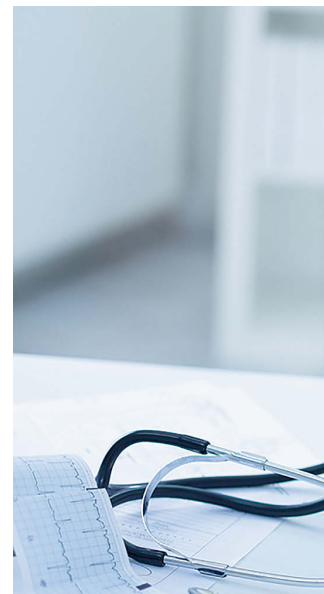
эту концепцию называют «4П», когда медицина переформируется в проактивную систему, основанную на принципах прогнозирования, профилактики, персонализации и партисипативности. Последнее предполагает активное участие пациента в профилактике и лечении.

Целиться в будущее

Усиленный импульс к развитию такого подхода придали именно биотехнологии, которым в РФ теперь уделяется повышенное внимание со стороны правительства, именно они должны помочь системе здравоохранения перестроиться на новые рельсы. Фундаментальные прорывные научные исследования последних пятнадцати лет в области биологии, химии, физики стремительно «приземляются» в практической медицине. Новые возможности разработки лекарственных средств, прорывы в области регенеративных и клеточных технологий, развитие телемедицины, биоинформатики и биофотоники уже меняют жизнь, но какова наша готовность к их принятию — персональная и общесистемная.

«Важно обратить внимание на регуляторные документы Минздрава — мы уходим от лечения к управлению здоровьем, к превентивной, профилактической медицине. Но все законодательство выстроено в старой парадигме — нет терминологии профилактической ме-

дицины. Нужно синхронизировать передовые идеи про переход к профилактике и персонализированной медицине и реальное законодательство, на которое мы опираемся, по которому нас проверяют. Законодательство должно быть нацелено на будущее», — комментирует реальное положение вещей генеральный директор компании «MyGenetics» Владимир Волобуев. Его компания работает в области так называемой потребительской или персональной генетики, которая, по его словам, в России только зарождается.

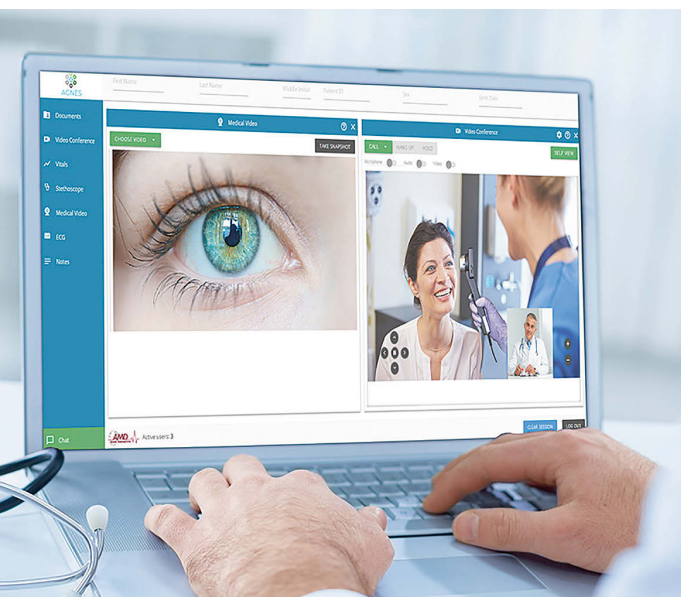


Блок для прогресса

С 2013 года «MyGenetics» разрабатывает ДНК-тесты, расшифровывает их результаты, составляет на их основе рекомендации. Работать приходится в том правовом поле, которое существует на текущий момент, но с учетом интересов клиентов. Они хотят, чтобы было быстро и удобно, но у таких компаний весьма ограниченный круг возможностей хотя бы потому, что они руководствуются законодательством о защите персональных данных, и генетическая информация, безусловно, подпадает под действие этого закона. Особенность момента в том, что в РФ законодательство о персональных данных моноцентрично, то есть ориентировано на то, что человек сам должен дать персональное разрешение на использование и доступ третьих лиц к персонифицированной информации о себе. Кроме того, в случае с генетическими данными речь идет и о врачебной тайне, которая накладывает на медиков серьезные ограничения по разглашению.

«Генетические данные расцениваются как персональные, к ним нужно относиться

С детьми еще сложнее, и на текущий момент в РФ нет никаких стандартов, какую генетическую информацию предоставлять родителям. Многие, получив сведения о рисках, помещают ребенка «в пузырь», ограждая его от всего, и даже не осознают, что выбрали неверную тактику. При этом каждый родитель имеет право знать все, что касается его ребенка. Работать со страхами и давать профессиональную интерпретацию должны врачи, они же могли бы повышать генетическую грамотность в обществе, но это задачи следующего порядка



крайне трепетно, но это большой блокер для научного процесса и прогресса», — добавляет директор по науке медико-генетического центра «Genotek» Александр Ракитько. Такие подходы к обращению генетической информации делают бессмысленным или даже невозможным развитие генетических банков, поскольку никто, кроме самого банка, не может получить доступ к хранимой в нем информации. Любая компания, работающая в области генетики, ограничена в своем взаимодействии и не может реализовывать совместные исследовательские проекты с научными институтами, поскольку невозможно легко и без всяких ухищрений обмениваться данными. Решения есть: например, выделить генетическую информацию в отдельную правовую категорию и описать возможные способы ее оборота — будь то научный обмен, исследования. Для них нужны анонимные данные, ученым не нужны ФИО обладателя конкретного генома, но важны объемы и биоразнообразие.

Опорные механизмы инноваций

Законодатели услышали запрос от отрасли, уверял участников недавнего Форума будущих технологий завкафедрой медицинского

ДАВАТЬ ИЛИ НЕ ДАВАТЬ



**ОЛЕСЯ
САГАЙДАК**

Заместитель
генерального директора
медико-биологической
лаборатории «Эвоген»

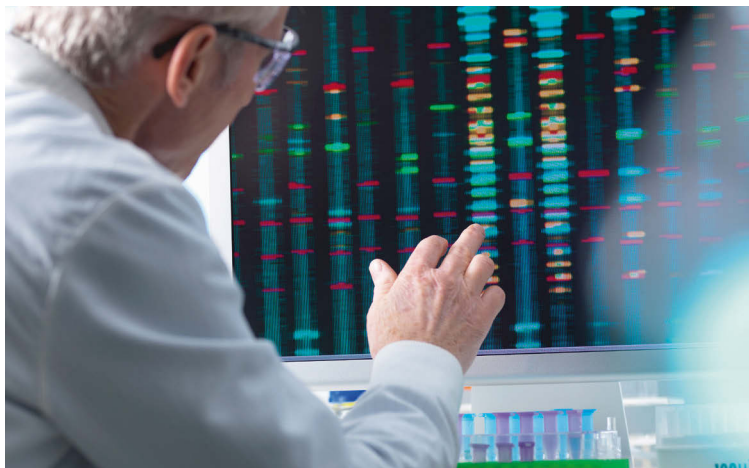
« Существует большое количество рекомендаций, где предлагается не выдавать взрослым информацию о том, что у них есть риски генетических болезней, которые неизлечимы. Во-первых, человек к этому может быть не готов, а во-вторых, это всего лишь риск, он есть, но он может не сработать никогда».

права, директор НОЦ правового обеспечения биоэкономики и генетических технологий Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) Олег Гринь. В правительстве идет работа по совершенствованию правового режима для оборота генетической информации, разрабатываются изменения, в соответствии с которыми может быть установлен спецрежим. Обсуждаются и другие инициативы, например, есть предложение ввести понятие «семейная информация», что позволит расширить доступ к данным тех же генетических тестов не только тому, кто их прошел, но и близким родственникам.

«В каких-то случаях это действительно может быть полезно, но это решение лишь части проблемы», — уверен Александр Ракитько («Genotek»).

Владимир Волобуев, генеральный директор компании «MyGenetics», сетует на то, что обсуждение поправок идет без участия

ключевых игроков отрасли, центры, которые занимаются потребительской генетикой, к дискуссии не пригласили. Между тем многие биотехнологии, генетические в том числе, нуждаются в разработке актуальных нормативных моделей, без них будет невозможна реализация того же нацпроекта по развитию биоэкономики и, как следствие, достижение



Правовой вакуум вокруг применения и внедрения в государственную систему здравоохранения новых технологий «в минус» каждому, кто решил ответственно подойти к своему здоровью, возможно, даже сделал расширенное генетическое исследование за собственный счет, принес результаты участковому врачу и попросил проработать те самые предриски, которые выявил генетический тест. В государственной клинике геномную информацию не примут как сигнал к действию, ведь генотест не входит в перечень предрисков, а его применение не описано в клинических рекомендациях

технологического лидерства. Переход к экономике долголетия в целом затянется, а возможности персонализированной медицины так и будут ограничены. «Врачи, специалисты хотят идти в это, но им не на что опираться, — сетует генеральный директор компании «MyGenetics» Владимир Волобуев. — Более полутора тысяч клиник и врачей работают с нашими тестами. Имея профессиональный интерес, они также понимают риск, когда в отсутствие должного регулирования они не могут полноценно работать с нашими продуктами. Хочется, чтобы это вошло в стандартную практику».

Парадоксы систем

На деле врачам приходится сталкиваться с анекдотичными судебными решениями, замечает директор НОЦ правового обеспечения биоэкономики и генетических технологий Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) Олег Гринь: «Есть судебные решения, в которых пишут, что мы не можем применять стандарты персонализированной медицины, потому что такое понятие не включено в номенклатуру медицинских услуг, нет в законах понятия «врач персонализированной медицины». И это парадокс, ведь вся медицина должна идти в этом направлении. Необходимо внедрять в практику реальные подходы персонализированной медицины».

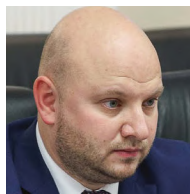
Генетические исследования могут быть одним из эффективных инструментов здорового долголетия, профилактики, управления здоровьем. Однако, чтобы внедрить их в систему здравоохранения, нужно пройти долгий путь, например, дать четкое определение понятию «предриски», с которым смогут работать врачи предиктивной медицины. «Если центры здоровья начнут с этими предрисками активно работать и будут включать в эту группу генетические факторы, это станет одним из важных шагов к решению проблемы применения генетической информации», — уверена заместитель генерального директора

медико-генетической лаборатории «Эвоген» Олеся Сагайдак. В персонализированной медицине терапия подбирается в том числе с учетом генетических особенностей человека, его предрасположенностей, но врачи не могут использовать геномные тесты и исследования, они обязаны следовать клиническим рекомендациям и стандартам оказания медпомощи. Любое нарушение будет иметь последствия, например, услуга не будет оплачена в рамках ОМС, может последовать и уголовное наказание.

Усложнения против упрощений

Генеральный директор компании «MyGenetics» Владимир Волобуев обозначает еще одну грань той же проблемы. Его компания одна из первых в РФ смогла внедрить свои тесты в клиническую практику врачей, но столкнулась с тем, что врачи не могут их использовать, поскольку нет клинических рекомендаций. Да, тест зарегистрирован, но у врача нет правовой базы для его назначения. Чтобы попасть в клинические рекомендации, уходит минимум два – три года. С момента подачи первой заявки на регистрацию методология еще больше усложнилась, появились новые требования. Такой подход, уверен Владимир Волобуев, противоречит инициативе президента по ускоренному внедрению инноваций и логике правительства, которое еще в 2021 году приняло постановление №2026 «О незарегистрированных медицинских изделиях для диагностики *in vitro*», упростив порядок их применения. «Мы побоялись ввязываться в процедуру, которая стала возможна благодаря этому постановлению, поскольку она кажется нам недостаточно прозрачной, некоторые требования сформулированы общепонятно, думаю, что многие компании отталкиваются от сложности. В научных областях мы достигли результатов мирового уровня, но в правовом поле есть сдерживающие факторы, которые замедляют научный прогресс», — добавляет директор по науке медико-генетического центра «Genotek» Александр Ракитько.

БЕЗ ПОНЯТИЯ



ОЛЕГ ГРИНЬ

Директор НОЦ правового обеспечения биоэкономики и генетических технологий Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА)



Есть судебные решения, в которых пишут, что

мы не можем применять стандарты персонализированной медицины, потому что такое понятие не включено в номенклатуру медицинских услуг, нет в законах понятия «врач

персонализированной медицины». И это парадокс, ведь вся медицина должна идти в этом направлении. Необходимо внедрять в практику реальные подходы персонализированной медицины».

Многие биотехнологии, генетические в том числе, нуждаются в разработке актуальных нормативных моделей, без них будет невозможна реализация того же нацпроекта по развитию биоэкономики и, как следствие, достижение технологического лидерства. Переход к экономике долголетия в целом затянется, а возможности персонализированной медицины так и будут ограничены

Рекомендации вне закона

Правовой вакуум вокруг применения и внедрения в государственную систему здравоохранения новых технологий «в минус» каждому, кто решил ответственно подойти к своему здоровью, возможно, даже сделал расширенное генетическое исследование за собственный счет, принес результаты участковому врачу и попросил проработать те самые предриски, которые выявил генетический тест. В государственной клинике геномную информацию не примут как сигнал к действию, ведь генотест не входит в перечень предрисков, а его применение не описано в клинических рекомендациях. Возможно, кто-то из врачей что-то порекомендует, но официальных назначений в рамках ОМС не сделает. Для большинства врачей государственной системы здравоохранения генетическая информация — новая категория, им только предстоит научиться с ней работать, а она может подразделяться на несколько категорий. Например, в полном геномном тесте содержится информация о наследственных заболеваниях, в которые генетика вносит

Работать приходится в том правовом поле, которое существует на текущий момент, но с учетом интересов клиентов. Они хотят, чтобы было быстро и удобно, но у таких компаний весьма ограниченный круг возможностей хотя бы потому, что они руководствуются законодательством о защите персональных данных, и генетическая информация, безусловно, подпадает под действие этого закона. Особенность момента в том, что в РФ законодательство о персональных данных моноцентрично



основной вклад. Второй блок информации связан с мультифакторными заболеваниями, при которых генетика — лишь один из факторов и воздействует совместно с другими, например, с образом жизни. Третья группа данных касается влияния генетики на метаболизм лекарственных средств в организме. Часть генетической информации нужна, чтобы подобрать питание, составить план тренировок и т. д. Набор этих знаний позволяет выстроить управление собственным здоровьем, но интерпретировать их должен специалист, иначе человек сталкивается с массой сложных задач и вопросов, которые относятся к области этического применения полученной информации.

Не вся правда

«Существует большое количество рекомендаций, где предлагается не выдавать взрослым информацию о том, что у них есть риски генетических болезней, которые неизлечимы. Во-первых, человек к этому может быть не готов, а во-вторых, это всего лишь риск, он есть, но он может не сработать никогда», — рассказывает заместитель генерального директора медико-биологической лаборатории «Эвоген» Олеся Сагайдак. Она же говорит, что с детьми еще сложнее, и на текущий момент в РФ нет никаких стан-

дартов, какую генетическую информацию предоставлять родителям. Многие, получив сведения о рисках, помещают ребенка «в пузырь», ограждая его от всего, и даже не осознают, что выбрали неверную тактику. При этом каждый родитель имеет право знать все, что касается его ребенка.

Зияющая этическая «дыра»

Работать со страхами и давать профессиональную интерпретацию геномной информации должны врачи, они же могли бы повышать генетическую грамотность в обществе, но это задачи следующего порядка. Действие этических механизмов в области потребительской генетики в России — зияющая «дыра», чтобы перейти к их разработке, нужно глубинное изменение законодательства, считает директор НОЦ правового обеспечения биоэкономики и генетических технологий Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) Олег Гринь.

Культура внедрения

«Де факто и де юре мы не пользуемся в медицине геномом, что мне как генетику весьма обидно», — констатирует заместитель директора по научной работе Федерального исследовательского центра оригинальных и перспективных биомедицинских и фармацевтических технологий Павел Волчков. Одной из причин, почему свой расширенный геном есть не у каждого россиянина, он считает стоимость исследования, но в отличие от большинства биохимических анализов геном можно пользоваться всю жизнь, в нем закодирована расширенная информация о человеке. С учетом пользы, которую дают расшифровки генома, цена за них кажется вполне оправданной. Возможно, дело как раз в недостаточно развитой генетической грамотности, о которой говорят и другие участники отрасли потребительской генетики. В ряде стран ее развитию способствуют сами правительства, например, в ОАЭ уже внедряется в обычную

ЦЕЛИТЬСЯ В БУДУЩЕЕ



ВЛАДИМИР ВОЛОБУЕВ

Генеральный директор
компании «MyGenetics»



**Важно обратить
внимание на
регуляторные
документы**

**Минздрава — мы
уходим от лечения
к управлению
здоровьем, к
превентивной,
профилактической**

**медицине. Но все законодательство
выстроено в старой парадигме — нет
терминологии профилактической
медицины. Нужно синхронизировать
передовые идеи про переход к
профилактике и персонализированной
медицине и реальное
законодательство, на которое мы
опираемся, по которому нас проверяют.
Законодательство должно быть
нацелено на будущее».**

медпрактику неонатальный генетический скрининг, с 2025 года в Абу-Даби проводят полное геномное секвенирование новорожденных, позволяющее выявлять более 800 наследственных заболеваний, которые поддаются лечению. Кроме того, с начала прошлого года в ОАЭ стало обязательным добровольное генетическое тестирование для всех граждан, планирующих вступить в брак. Кстати, в этой стране профильное ведомство, отвечающее за здоровье нации, называется Министерство здравоохранения и профилактики — государство поставило эти направления в равную позицию и вокруг обеих целей выстраивает свою политику.

ФБЖ

ЛЕГКО ОТДЕЛАЛИСЬ, ИЛИ ЗА КЕМ ЕЩЕ ПРИДУТ?

«Облкоммунэнерго», «Южуралзолото», а ранее «Макфа» и промышленная группа ЧЭМК — уральский бизнес не на шутку напуган. Генеральная прокуратура пришла на Урал с серьезными намерениями. В начале года новый кейс — под нехорошие подозрения попал крупнейший девелопер Свердловской области «Атомстройкомплекс». Неужели опять национализация или деприватизация, а может, отделаются малой кровью? Налицо были признаки и того, и другого: за время раскрутки маховика подобных дел Генеральная прокуратура наработала некую схему, сформировала новую правовую практику пересмотра законности приобретения активов, и бизнес вдруг понял, что исторические «нити» прошлого, того самого, приватизационного, для правоохранителей могут стать «нитями Ариадны», по которым можно «разматывать клубки» в поисках нечистых схем приобретения активов. Не прошло и двух лет, как государство вернуло себе 180 частных компаний общей стоимостью более триллиона рублей.

Наблюдатели и профессиональные юристы довольно быстро заметили, что подобные дела, до раскрутки дела «Атомстройкомплекса», имеют нечто общее. Практически сразу стало понятно: Генеральная прокуратура готова копать максимально глубоко: изучать полную историю формирования актива. Ни в одном из уже завершенных дел бизнесу не удалось доказать легитимность передачи права собственности, все суды выиграла Генпрокуратура, все предъявленные ею требования были удовлетворены быстро и в полном объеме. Так случилось и с кейсом «Атомстройкомплекса».

Среднеуральский спрут

Когда дело дошло до него, суды уже набили руку, будто поставили подобные дела на конвейер. Верх-Исетский районный суд всего за месяц удовлетворил иск Генпрокуратуры об

изъятии земель строительной корпорации «Атомстройкомплекс» (владельцы Валерий Ананьев (50%) и Павел Кузнецов (50%)). Иск был подан в феврале, а в марте суд вынес решение. Ответчиками по делу выступали три юрлица, входящие в структуру «Атома», — АО «Корпорация «Атомстройкомплекс», ООО «Компания «Атомстройкомплекс», ООО «Специализированный застройщик «Южный Берег» и еще одиннадцать физических лиц, включая бывшего вице-мэра Среднеуральска Александра Астахова. Как выяснили правоохранители, все это были звенья одной коррупционной цепи (напрямую или через подставных лиц).

У «Атомстройкомплекса» суд изъясил десять земельных участков в деревне Коптяки в городе Среднеуральск, два помещения в Екатеринбурге, а со всех физлиц солидарно взыскали более 577 млн «коррупционных» рублей. «Земли были выделены под индиви-



дуальное жилищное строительство вопреки законодательству о противодействии коррупции», — уточняли в суде.

Коррупционная схема, как следует из материалов дела, состояла в следующем: участки передавались структурам «Атомстройкомплекса» по заниженной цене, в этом компании за откаты помогал экс-вице-мэр Александр Астахов. В результате таких действий сумма ущерба государству составила сотни миллионов рублей. И на этом все. Компании целиком ее собственники Валерий Ананьев и Павел Кузнецов пока не лишились, их задело «по касательной», взяли чиновника-коррупционера, раскрутили его связи, вышли на «Атомстройкомплекс», всем раздали по заслугам, но дрожь в коленках не унять. И правильно, говорят юристы, не время успокаиваться, куда полезнее провести внутренний аудит и проанализировать риски. Уральская редакция «Бизнес-журнала»

сделала это вместе с профессионалами, которые видят не только некую матрицу в действиях Генеральной прокуратуры, но и смотрят на ситуацию глазами бизнеса, который не хочет оказаться следующим в очереди дел о национализации.

МЕХАНИЗМЫ ИЗЪЯТИЯ



**Мнение
Александра
Каткова,
партнера NOVATOR
Legal Group:**

« Дела, связанные с изъятием крупных активов в пользу государства, в последние годы привлекают все больше внимания предпринимательского сообщества. Аэропорт «Домодедово», «Башнефть», ряд промышленных предприятий — список резонансных историй, где собственники лишились контроля, пополняется. Каждый такой кейс имеет свою уникальную юридическую фактуру, но в основе большинства из них лежат схожие механизмы: пересмотр итогов приватизации либо уголовное преследование с последующей конфискацией. Для бизнеса это больше чем новостной фон: приходит понимание, что **правовая чистота происхождения активов перестала быть формальностью**. Государство, используя прокуратуру и следственные органы, последовательно проверяет, как и на каких основаниях крупные объекты оказались в частных руках. Понимание логики этих проверок и уязвимых мест позволяет собственникам оценить риски и выстроить защиту, не вступая в конфликт с системой.

Все громкие дела укладываются, как правило, в две юридические конструкции, хотя каждая из них может иметь свои особенности. Если имущество когда-то было государственным, а потом перешло в частные руки, прокурор вправе оспорить законность при-



ватизации. Основания могут быть разными: от отсутствия решения уполномоченного органа до занижения стоимости или участия в процессе лиц, не имевших права на приобретение. Классический пример — аэропорт «Домодедово». В 2023 году Генпрокуратура обратилась в суд с иском об истребовании акций в пользу государства, указав, что приватизация проводилась с нарушениями, а контроль над объектом сосредоточен в руках иностранных структур. Суд удовлетворил иск, и многолетняя судебная эпопея завершилась передачей активов государству. Другой механизм — уголовное преследование с последующей конфискацией имущества. Если в отношении собственника или контролирующих лиц возбуждено уголовное дело по коррупционным, экономическим или иным составам, и суд признает, что активы приобретены на средства, добытые преступным путем, или использовались для совершения преступления, они подлежат конфискации (ст. 104.1 УК РФ). В этом случае уже не требуется доказывать недействительность самой сделки — достаточно установить связь имущества с преступлением.

Как проходят проверки, и что становится «слабым звеном»? Прокуратура, выступающая главным инициатором таких процессов, не начнет проверку на пустом месте. Основаниями могут служить материалы оперативно-розыскной деятельности, публикации в СМИ, жалобы граждан или даже результаты плановых надзорных мероприятий. Но системный анализ показывает, что в фокусе внимания оказываются три ключевые точки. Первое, что изучается, — документы о приватизации, вся история перехода имущества из государственной собственности в частную. Отсутствие в архивах решения комитета по управлению имуществом, расхождения в оценке стоимости, несоответствие подписей — **любая формальная нестыковка может стать поводом для судебного иска**. Чем больше времени прошло с даты приватизации, тем сложнее собрать все документы, и этим пользуются истцы. Второй ключ к таким делам — структура собственности. Сложные цепочки владения с участием офшоров, номинальных держателей и иностранных юрлиц воспринимаются как попытка скрыть реальных бенефициаров. В деле «Домодедово», например,

ключевым аргументом прокуратуры было то, что контроль над аэропортом фактически осуществлялся через кипрские компании, а российские юрлица были лишь «прокладками». Если установить реальных владельцев затруднительно, это автоматически повышает риски. Третий сигнал — наличие уголовных дел. Если в отношении кого-то из владельцев актива (контролирующих лиц) возбуждено уголовное дело по экономическим статьям, имущество, даже формально не связанное с составом преступления, может быть арестовано и впоследствии конфисковано. Следователи активно используют этот инструмент, накладывая обеспечительные меры на активы, чтобы потом через суд обратить их в доход государства.

Долгое время ключевой проблемой для бизнеса была неопределенность со сроками исковой давности по приватизационным спорам. Судебная практика складывалась так, что срок нередко отсчитывался не с момента совершения сделки (иногда 30-летней давности), а с даты недавней прокурорской проверки, что делало возможным оспаривание приватизации спустя десятилетия. Ситуация стала меняться после вынесения постановления Конституционного суда от 31 октября 2024 г. N 49-П. На текущий момент Минэкономразвития подготовило законопроект, устанавливающий четкие временные границы: иски об истребовании имущества, выбывшего из публичной собственности в ходе приватизации, не могут подаваться по истечении десяти лет с момента его выбытия. Это правило будет применяться не только к будущим требованиям, но и к уже существующим судебным разбирательствам, решения по которым еще не вступили в силу. Исключения предусмотрены для антикоррупционных исков, дел об изъятии имущества, используемого в экстремистских целях, а также для случаев нарушения законодательства о стратегических предприятиях. Совет по кодификации гражданского законодательства при президенте поддержал законопроект, отметив, что он направлен на устранение

правовой неопределенности, сложившейся в судебной практике. Бизнес-сообщество, включая РСПП и ТПП, поддержало инициативу, отмечая, что неопределенность в этом вопросе является одной из самых острых проблем инвестиционного климата в России. Вместе с тем рабочая группа при ТПП предложила внести коррективы, чтобы десятилетний срок распространялся и на иски прокуратуры, поскольку именно она выступает истцом в подавляющем большинстве таких дел. Таким образом, на сегодняшний день действует **переходный режим**: с одной стороны, сохраняется возможность оспаривания приватизационных сделок, совершенных десятилетия назад, с другой — государство и бизнес находятся на финальной стадии согласования правил, которые установят четкие временные границы для таких процессов.

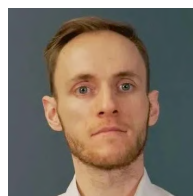
Универсального рецепта, гарантирующего неприкосновенность активов, не существует, однако комплекс превентивных мер способен существенно снизить риски, например, восстановить историю. Если активы приобретались в 1990-е или начале 2000-х годов, вероятно, часть документов утрачена. **Задача собственника — восстановить максимально полный пакет**: решения органов власти, заключения оценщиков, договоры, платежные поручения и т. д. Если архивы не сохранились, нужно искать судебные акты, подтверждающие факт добро-



совестного приобретения. Чем безупречнее документальная цепочка, тем меньше шансов у прокуратуры найти зацепку. Важно сделать структуру прозрачной. Сложные корпоративные конструкции с офшорами и номиналами — это не только налоговая оптимизация, но и риск оказаться в поле зрения контролирующих органов. Приведение структуры к более простому и открытому виду, раскрытие бенефициаров, переход на российскую юрисдикцию с реальными активами и штатом снижают риск, что структуру сочтут схемой вывода активов государства. Проводить правовой аудит активов. Регулярная проверка всех юрлиц группы на предмет потенциальных уязвимостей — то, что раньше считалось избыточным, сегодня становится обязательным. Особое внимание стоит уделить сделкам, в которых участвовали государственные или муниципальные предприятия, а также операциям с имуществом, ранее находившимся в публичной собственности. Не ждать повестки — если появилась информация о проверке или запросе прокуратуры, действовать нужно на опережение. Добровольное предоставление документов, разъяснение структуры собственности, приглашение контролирующих органов на объект — всё это может предотвратить эскалацию. Молчание или попытки скрыть информацию воспринимаются как подтверждение наличия проблем. Волна изъятий крупных активов в пользу государства показала, что **главный фактор риска для бизнеса — не политическая воля, а правовая неопределенность**, ключевыми аргументами становятся отсутствие документов о приватизации, сложные корпоративные цепочки и наличие уголовных дел против собственников. В 2026 году ситуация приобретает более ясные очертания: законодатель движется к установлению четких десятилетних сроков для оспаривания приватизационных сделок, что должно снизить риски для добросовестных собственников. Для бизнеса это означает, что защита активов начинается не с поиска покровителей, а с наведения порядка в документах, структуре и

истории. Компании, которые могут документально подтвердить каждый этап приобретения имущества, имеют прозрачную структуру собственности и своевременно проводят правовую аудит, находятся в значительно более безопасном положении. **Проактивная позиция в этом вопросе — необходимая составляющая управления крупным бизнесом в современных условиях.**

ЗОНЫ РИСКА



Мнение Владислава Никонова, инвестора, предпринимателя, основателя приложения про финансы и инвестиции «БАЗАР»

« Вероятность национализации бизнеса сегодня стала новой реальностью для собственников российских компаний. Большему риску подвержены компании, работающие в стратегически важных отраслях: энергетике, транспорте, финансовых и инфраструктурных проектах. **Выявить риск можно, анализируя отраслевую и политическую повестку, внимание государственных органов и участие компании в проектах критической значимости.** Для сокращения риска важно диверсифицировать активы, поддерживать прозрачное корпоративное управление, корректно оформлять права собственности и выстраивать стратегическое взаимодействие с государственными структурами. В отдельных случаях эффективны страхование от политических рисков и создание дополнительных юридических структур, позволяющих защитить активы. С точки зрения практики критерии национализации можно разделить на несколько групп: стратегическая ценность актива, когда он напрямую влияет на экономическую или

оборонную безопасность стран; системная значимость, когда актив критически влияет на рынок или регион, в котором работает; финансовая прозрачность и доступность, когда бизнес либо сложно контролировать, либо существует риск для стабильности рынка, что делает его интересным для государства.

Если компания подпадает хотя бы под один из этих критериев, нужно заранее планировать меры защиты активов и выстраивать коммуникацию с органами власти и партнерами. Юридически потеря актива из-за национализации не должна автоматически отражаться на репутации собственника. Но на практике многое зависит от того, как компания и ее руководство реагируют на ситуацию. Если действия честные и про-

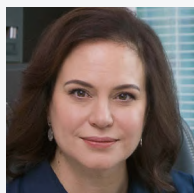
зрачные, соблюдаются все процедуры и поддерживается диалог с государственными органами и инвесторами, репутационные риски минимальны. При недостаточной открытости или отсутствии реакции рынок может воспринять ситуацию как сигнал о нестабильности управления. **Национализация**

может затрагивать не только крупные корпорации, но и малый и средний бизнес.

Это происходит, если компания участвует в критически важных цепочках: поставяет стратегические товары, участвует в инфраструктурных проектах, разрабатывает технологии для государственных структур. В таких случаях важна ее значимость для государства и возможное влияние на стабильность системы.

ФБЖ

ПОДОЗРИТЕЛЬНАЯ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ



Мнение Юлии Лахмоткиной, члена Советов директоров частных компаний, эксперта по корпоративному управлению и увеличению стоимости бизнеса

« Практика показывает, что от риска национализации защищает не структура владения, а качество управления. Если смотреть на это с позиции совета директоров, то в зоне риска оказываются бизнесы, где все завязано на одном человеке, а ключевые решения не оформлены в систему. При этом такие компании могут показывать хорошую прибыль, но остаются сложными для внешней оценки, а это как раз и создает уровень неопределенности вокруг них и делает их более уязвимыми. Первое, что снижает такие риски, — это управляемость. Когда в компании прописано, кто за что отвечает, зафиксиро-

вана логика принятия решений, и эти процессы можно воспроизвести без постоянного участия собственника, бизнес становится предсказуемым для внешней оценки. Но управляемость должна быть прозрачной. И речь здесь не только о юридической структуре, но и о том, насколько понятна сама логика бизнеса: как принимаются стратегические решения, как фиксируются договоренности, есть ли регулярный уровень их обсуждения. Еще один важный момент в управлении бизнесом — наличие независимого контура: на практике это совет директоров. Такой механизм позволяет выводить обсуждение ключевых вопросов за пределы операционки. Само по себе это не убирает риски, но снижает вероятность ошибок, потому что решения проходят через более сложное обсуждение. Все это вместе, выстроенное системно, начинает работать на репутацию. Она не возникает в момент кризиса, а складывается из того, как компания действует изо дня в день. Сегодня это уже не про коммуникацию, а про управление: репутация становится частью того, как бизнес воспринимают внешние контрагенты. Чем выше уровень прозрачности, воспроизводимости и институционализации, тем меньше уязвимость к любым внешним сценариям — будь то национализация или что-то другое.

КАТАЛИЗАТОРЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Последние несколько лет нефтегазовый сектор и нефтесервисные компании, обеспечивающие техническое обслуживание и сопровождение, проживают в режиме экстренной адаптации. Доля иностранного оборудования, на котором работают российские сырьевики, всегда была крайне высока, если не сказать, что на максимальных значениях. Именно в эту точку экономики стали бить в первую очередь идеологи санкционной политики, посчитав ее одной из самых чувствительных, и они не ошиблись. Искать альтернативу импортным комплектующим для сектора нефте- и газодобычи пришлось в крайне сжатые сроки. Государство задействовало серьезные финансовые и административные ресурсы, чтобы помочь с перестройкой каналов доставки оборудования для нефтегаза и параллельно включилось в создание импортозамещающих производств внутри страны. И вот уже несколько лет Россия отчаянно пытается построить почти на ровном месте индустрию, где компетенции формируются десятилетиями.

Как и во многих других стратегически значимых отраслях, первый этап импортозамещения был пройден в авральном режиме — главной задачей было любой ценой поддержать текущие проекты, не допустить остановки бурения и простоев на месторождениях. Компании оперативно находили альтернативные каналы поставок, заменяли оборудование «по кускам», все, что смогли найти, в основном это было точечное замещение западноевропейских аналогов, которое решало текущую задачу — поддержание объемов. Ситуация начала меняться не так давно — от точечных замен отрасль переходит к системному подходу, когда ищут не только аналог отдельного вида оборудования, а выстраивают импортозамещенную технологическую цепочку целиком.



**ОЛЕГ
ЧЕРНИКОВ**

Генеральный директор
Независимой Сервисной
Компании

Подвижки по задвижкам

По целому ряду направлений отечественные производители демонстрируют впечатляющий прогресс. Рынок нефтесервисного оборудования постепенно наполняется российскими решениями, которые не уступают зарубежным аналогам, а по некоторым параметрам даже превосходят их с точки зрения адаптации под местные условия. Наиболее заметные успехи достигнуты в сегменте трубопроводной арматуры. Российские заводы уже закрывают значительную часть потребностей отрасли в задвижках, кранах, вентилях и другой запорно-регулирующей арматуре. Активно развивается производство насосного оборудования — если еще несколько лет назад многие позиции закупались исключительно за рубежом, то сейчас появляются конкурентоспособные отечественные модели для широкого спектра задач.

В сегменте контрольно-измерительных приборов и автоматизации также наблюдается устойчивый рост: российские производители осваивают выпуск датчиков давления, температуры, расходомеров, систем телемеханики. Постепенно замещаются позиции в области нефтепромысловой химии: реагенты для добычи, ингибиторы коррозии, деэмульгаторы все чаще производятся внутри страны.

Чувствительные зоны

Однако было бы ошибкой считать проблему импортозамещения в нефтесервисе решенной. По ряду критически важных направлений отрасль по-прежнему зависит от зарубежных поставщиков. Прежде всего, речь идет о высокотехнологичных решениях, которые требуют сложных компетенций, специализированных материалов и длительных циклов разработки.

Высокий уровень зависимости сохраняется в сегменте высокоточного измерительного оборудования, а это приборы, от которых напрямую зависит качество геофизических исследований и достоверность данных при бурении. Сложная электроника и системы автоматизации для управления технологическими процессами также пока поставляются преимущественно из-за рубежа.

По-прежнему остро стоит вопрос с оборудованием для гидроразрыва пласта и бурения сложных скважин. Насосы высокого давления, компоненты гидравлического разрыва пласта, специализированный буровой инструмент — все это требует не только производственных мощностей, но и глубокой инженерной экспертизы, накопленной годами. Здесь пока чаще используется модель альтернативных поставок через международных партнеров, нежели полноценное импортозамещение.

Еще одна чувствительная зона — специальные материалы и сплавы, работающие в агрессивных средах и при экстремальных нагрузках. Их производство требует сложной металлургии, и здесь разрыв с мировыми лидерами тоже сохраняется.



Задача отрасли сегодня — не просто заместить импортные позиции отечественными аналогами, а сохранить технологический уровень проектов. Это означает, что каждое новое решение должно проходить тщательные испытания, подтверждать свои характеристики в реальных условиях, а в идеале — превосходить то, что использовалось раньше за счет лучшей адаптации к российским реалиям

Без потери эффективности

Главный риск, который сопровождает процесс импортозамещения, — возможная потеря эффективности. В нефтесервисе цена ошибки особенно высока — вышедшее из строя оборудование может остановить бурение, сорвать программу ГРП, привести к аварии. Поэтому к сервису и комплектующим предъявляются довольно жесткие требования по надежности, безопасности, а эксплуатационные характеристики должны быть крайне высокими. В связи с этим задача отрасли сегодня — не просто заместить импортные позиции отечественными аналогами, а сохранить технологический уровень про-

ектов. Это означает, что каждое новое решение должно проходить тщательные испытания, подтверждать свои характеристики в реальных условиях, а в идеале — превосходить то, что использовалось раньше, за счет максимальной адаптации к российским реалиям. Текущий острый период, который переживает нефтегазовый сектор РФ, связанный с переходом на отечественные технологические решения, может быть успешно пройден лишь при нескольких условиях. Одно из важнейших — доверие к отечественным производителям, лимит которого ранее был весьма ограничен.

Консолидация и ответственность

Столь спешное импортозамещение не может пройти без сбоев и ошибок. Чтобы их минимизировать, требуется максимальная заинтересованность и консолидация усилий эксплуатантов, разработчиков, производителей. В момент, когда поставки «ящиков с оборудованием» уходят в прошлое, суще-

ственно возрастает роль нефтесервисных компаний. Заказчики ожидают, что они будут не поставщиками оборудования, а инженерными интеграторами, не теми, кто «просто продает», а теми, кто способен подобрать оптимальные технические решения, адаптировать оборудование под конкретные условия эксплуатации, обеспечить его совместимость с существующими системами, и взять на себя ответственность за конечный результат.

Трансформация поставок нефтегазового оборудования привела к существенным изменениям всей инфраструктуры сервиса, но не все игроки оказались готовы к новому вызову. Сначала им предложили быстро найти других поставщиков, кардинально перестроить логистику поставок, потом предложили подключиться к процессу импортозамещения, ведь как без этого, если в обозримом будущем именно с этим им предстоит работать.

Новый уровень

Сильные, профессиональные участники нефтесервисного рынка восприняли новые вводные как возможность для развития и постарались выйти на следующий уровень, где они берут на себя комплекс задач по технологическому сопровождению клиента. Сюда входит анализ потребностей заказчика, поиск доступных решений, как российских, так и зарубежных, технические консультации с производителями, при необходимости опытно-промышленные испытания. Такой расширенный функционал позволяет ускорить то самое импортозамещение, поскольку нефтесервисные компании становятся мостиком между добывающими предприятиями и изготовителями оборудования для них. Единственное, чего по-прежнему не хватает всем участникам процесса, — запаса времени и того самого доверия, которое обычно заслуживают годами. Когда результат нужен здесь и сейчас, эти факторы становятся решающими.



По целому ряду направлений отечественные производители демонстрируют впечатляющий прогресс. Рынок нефтесервисного оборудования постепенно наполняется российскими решениями, которые не уступают зарубежным аналогам, а по некоторым параметрам даже превосходят их с точки зрения адаптации под местные условия. Наиболее заметные успехи достигнуты в сегменте трубопроводной арматуры.



«СМЕНИТЬ ОПТИКУ»:

СЕЛЛЕРАМ ПОРА МЕНЯТЬ СТРАТЕГИЮ

Тревожные тенденции на международных финансовых рынках сохраняются, и под их воздействием существенно меняется бизнес-модель в онлайн-торговле. Стоимость денег растет, как и доля расчетов в национальных валютах, по-прежнему высоки логистические риски. Любой сбой по выплатам или в логистике в текущих обстоятельствах может привести к кассовым разрывам, и даже хорошие обороты не гарантируют сохранность уровня рентабельности. Не прошло и трех лет, как условия ведения селлерского бизнеса, внутренние и внешние, существенно изменились, и не каждый онлайн-продавец придумал, как выстоять в турбулентности, и какие товарные стратегии в этом помогут.

В среднем ежегодно для ведения онлайн-торговли на российских маркетплейсах регистрируется до 150 тысяч человек — таковы данные за 2025 год. Рекордное число регистраций было зафиксировано, согласно данным банка «Точка», в 2023 году — тогда торговать на ведущие онлайн-площадки вышли более 195 тысяч селлеров.

Сегмент стал значимым для экономики и сформировал новую прослойку предпринимателей. Многие из них заходили в бизнес совсем при других обстоятельствах, нежели те, что мы имеем сейчас, но мало кто из них воспринял это как сигнал к пересмотру своих бизнес-моделей. Между тем даже крупные компании ищут новые точки



**АРТЕМ
ПЕСТЕРОВ**

Финансовый эксперт

опоры в условиях нестабильной мировой экономики и акцентируют внимание на управлении рисками. Риск-менеджмент стал для них частью стратегии развития бизнеса. Малый и даже средний бизнес привык концентрироваться на операционке, когда существенная часть бизнес-процессов работает в режиме ручного управления. По такому же принципу организована модель селлерского бизнеса, особенно если обороты невелики.



Селлеру требуется не только интуиция, что будет лучше продаваться, но и навыки сценарного моделирования. На выбор есть три модели: базовая, стресс-сценарий, в который закладывает 10%-ный рост затрат, и экстремальный вариант — с ростом затрат на 20% и задержкой оборота на 30 дней. По всем сценариям можно просчитать влияние на доход бизнеса от основной деятельности. Такой подход, основанный на стратегии и прогнозировании, позволяет заранее увидеть, выдержит ли бизнес-модель ухудшение условий

Потеря контроля

Селлер акцентирует свое внимание на управлении ассортиментом, считая, что его задача — обеспечить конкурентное предложение, сформировать интересный ассортимент, создать спрос и под него выстраивать управление товарными потоками. Но за два последних года многое в этой модели изменилось, и вот что на это повлияло. Во-первых, нестабильность валютных курсов и особенности расчетов с зарубежными поставщиками. Во-вторых, российская платформенная экономика имеет характерную особенность: отечественный рынок онлайн-торговли сверхконцентрированный. Около 87% всех онлайн-заказов приходится на две крупнейших площадки — Wildberries и Ozon. Они сами по себе представляют крупнейшие экосистемы, где каждый элемент влияет на бизнес селлера, в первую очередь, на маржу дают правила работы на площадках. И этим риском, пока не вступит в силу базовый федеральный закон, довольно трудно управлять. Карточки селлеров блокируются, комиссии растут, выплаты могут задерживаться. Плюс к этому сформировался паттерн потребительского поведения, который также стал заметным фактором влияния, — возвраты и подмены съедают прибыль. Если образовавшиеся из-за этого издержки не отражаются в отчетности, у селлера возникает ощущение потери контроля или даже беспомощности.

Опасное хранение

Если так и происходит, значит, самое время «сменить оптику» с учетом всех перечисленных рисков. Отталкиваться теперь стоит от анализа рисков, и подходы к управлению товарными запасами тоже надо пересмотреть. Их стоит оценивать не с точки зрения того, что продается, а с учетом рисков, которые в них зашиты. Сменив угол зрения, можно увидеть, что некоторые товары, ранее дававшие стабильный оборот, теперь перешли в категорию рискованных.

Для селлера это означает, что срок возврата вложенного увеличивается, вслед за этим растут издержки.

При сегодняшней стоимости денег для продавца на маркетплейсе опасна не скидка конкурента, а лишние недели хранения товара на складе. В таких условиях практический ориентир для малого и среднего бизнеса такой: период оборота денег должен быть в пределах 30–45 дней. Если конкретная SKU не укладывается в этот лимит и оборачивается за 90–120 дней, вряд ли она прибыльна и наверняка ухудшает устойчивость бизнеса, потому что дольше хранится, доставляется, и, значит, на нее затрачено больше, чем было предусмотрено. Это другая парадигма продаж: раньше запас товаров на складе был подушкой безопасности, сейчас это самый дорогой актив. То есть товар с маржой 20%, который продается за 120 дней, часто хуже, чем товар с маржой 12%, но с оборачиваемостью 20–30 дней. В условиях дорогого капитала скорость возврата денег становится таким же важным показателем, как и маржинальность. Например, премиальная косметика за год дала отрицательный денежный поток именно из-за длительного оборота и высокой доли остатков.

Где еще теряется прибыль

Сложность международной торговли для российских селлеров — в фрагментации платежных цепочек. Стремясь к расчетам в национальных валютах, Россия и дружественные ей страны вынуждены проводить дополнительные валютные операции,

включать в цепочку многочисленных посредников, из-за чего сроки межбанковских расчетов удлиняются иногда на десять и более дней. Чем больше звеньев, тем больше операций, каждая стоит 1–1,5%, а совокупные затраты по длинной цепочке расчетов могут доходить до 5–6% от стоимости поставки. Оборот при этом может оставаться стабильным, в отчетах будет фиксироваться рост продаж, но маржа будет ниже ожидаемой, поэтому важно оценивать финансовый запас прочности.

5–6%

ОТ СТОИМОСТИ ПОСТАВКИ

могут составлять совокупные затраты по длинной цепочке расчетов за товарные поставки в РФ из-за рубежа.

Закупки и управление товарными запасами не должны совершаться на эмоциях или интуиции. Сейчас преимущество имеет селлер, который управляет не ассортиментом, а капиталом, вложенным в товар. Склад следует рассматривать как портфель активов, где важны оборачиваемость, запас прочности и контроль рисков. Устойчивости бизнеса добьется тот селлер, который выстроит систему аудита артикулов, закрепит решения по товарным группам внутренним регламентом, обязательным к исполнению

Отталкиваться теперь стоит от анализа рисков, и подходы к управлению товарными запасами тоже надо пересмотреть. Их стоит оценивать не с точки зрения того, что продается, а какие риски в них «зашиты». Сменив угол зрения, можно будет разглядеть, что некоторые товары, ранее дававшие стабильный оборот, теперь перешли в категорию рискованных, для селлера это означает, что срок возврата денег из товарных остатков увеличивается, вслед за этим растут издержки



6–8%

ОТ ОБОРОТА

достигают потери продавцов
в категориях мелкой
электроники и аксессуаров.

Сценарное моделирование

Поставка конкретного товара должна быть продумана с учетом различных стресс-сценариев, иначе он может стать рискованной активом, долю

которого надо сокращать в портфеле. К примеру, переход импортера потребительских товаров с долларов США на расчеты в гонконгских долларах через цепочку банков увеличивает транзакционные расходы примерно на 2,3%, но он же снизит риск задержек и возврата платежей.

Поэтому продавцу требуется не только интуиция, что будет лучше продаваться, но и навыки сценарного моделирования. На выбор есть три модели: базовая, стресс-сценарий, в который закладывается 10%-ный рост затрат, и экстремальный вариант — с ростом затрат на 20% и задержкой оборота на 30 дней. По всем сценариям можно просчитать влияние на доход от основной деятельности. Такой подход, основанный на стратегии и прогнозировании, позволяет заранее увидеть, выдержит ли бизнес-модель ухудшение условий, потому что чаще всего продавцы уходят с маркетплейсов из-за кассовых разрывов. Еще один важный элемент ведения продавческого бизнеса — контроль реального срока возврата денег от площадки. Таким образом, «токсичность» товара определяется не категорией, а тем, как каждый артикул возвращает капитал, реагирует на рост издержек, и сколько прибыли съедают потери.

Российская платформенная экономика имеет характерную особенность: отечественный рынок онлайн-торговли сверхконцентрированный: около 87% всех онлайн-заказов приходится на две крупнейших площадки — Wildberries и Ozon. Они сами по себе представляют крупнейшие экосистемы, где каждый элемент влияет на бизнес продавца, в первую очередь, на маржу дают правила работы на площадках. И этим риском, пока не вступит в силу базовый федеральный закон, довольно трудно управлять

«Токсичные» активы

Чтобы повысить маржу и улучшить экологию, селлеру стоит проанализировать свои товарные запасы на «токсичность». Сюда относятся позиции, которые редко покупают, но они являются базовыми в ассортименте, давно в нем присутствуют, тогда клиент привыкает к их наличию по умолчанию. Для селлера это означает, что он вынужден держать этот товар на складе, фактически заморозив вложенные в него деньги, оборот по таким товарам составляет 90–120 дней. И даже если маржа от продажи 30%, товар «проедает» 8–10% из них только из-за длительности хранения. Подобные примеры уже есть в российском селлерском бизнесе: длительный оборот и высокая доля остатков привели в минувшем году к убыткам в нише премиальной косметики, несмотря на ее высокую наценку. Применительно к подобным категориям необходимо ограничить долю вложенного в них капитала до 12–15%. Селлеру важно сделать максимум, чтобы продавать товары не дольше 60 дней. Если артикул не продан за этот срок, снижать цену на 15–20% и выводить в распродажу.

Излишняя волатильность и максимальные потери

Еще одна группа риска — товары с волатильной закупочной ценой, когда стоимость закупки меняется из-за колебаний валюты или логистики. При скачках валют на 5–10% такие артикулы могут стать убыточными за два – три цикла поставки, например, импортные автотовары потеряли около 6% маржи за два месяца из-за укрепления рубля и роста логистических тарифов. При таком развитии событий необходимо оперативно поставить на «стоп» последующие закупки. Алгоритм таков: если чистая маржа падает ниже 10–12%, закупки надо прекращать независимо от оборота, а новую партию приобретать только после продажи минимум 70% предыдущей.

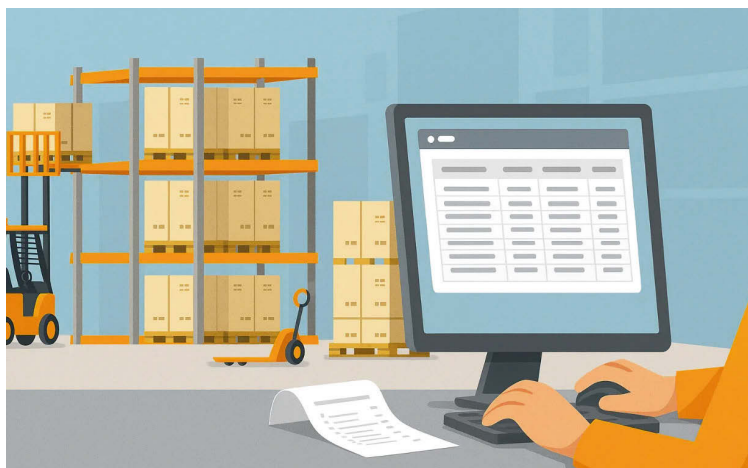
ЧЕК-ЛИСТ

Чтобы эффективно управлять, селлеру необходимо на регулярной основе анализировать товарный портфель, вовремя выявлять и выводить из него рискованные активы. Делать это надо ежеквартально, а в быстрооборачиваемых категориях — раз в месяц. Начать стоит с инвентаризации склада. Товар необходимо разложить по степени рисков, в них заложенных, а не по брендам. На уровне SKU нужно вести отчет по пяти показателям: дни хранения на складе, чистая маржа после всех расходов, потери, движение реальных денег и решение по позиции. Этого достаточно, чтобы определиться с тем, что в товарных запасах можно считать активами, а что — рисками. Определившись, надо действовать: оставить, уценить, распродать, вывести из оборота.

Следующий шаг — задать лимиты, разделив ассортимент на три корзины: стабильные с предсказуемым спросом, волатильные — с высокой маржой, но подверженные валютным колебаниям, и оборотные, низкомаржинальные, но с высокой оборачиваемостью. В рискованные позиции нельзя инвестировать больше 12–15% капитала. Опасно, когда портфель перекошен в сторону низкомаржинальных товаров с длинным циклом продажи или категорий с высоким регуляторным риском, поэтому необходимо устанавливать лимиты по доле вложенных средств и предельным сроком оборота. Закупки и управление товарными запасами не должны совершаться на эмоциях или интуиции. Сейчас преимущество имеет селлер, который управляет не ассортиментом, а капиталом, вложенным в товар. Склад следует рассматривать как портфель активов, где важны оборачиваемость, запас прочности и контроль рисков. Устойчивости бизнеса добьется тот селлер, который выстроит систему аудита артикулов, закрепит решения по товарным группам внутренним регламентом, обязательным к исполнению. Именно так можно обеспечить устойчивую маржу и прогнозируемый денежный поток даже при изменении внешних условий и правил на площадках.



Еще одна группа высокорискованных товарных активов — это те, по которым фиксируется высокая доля операционных потерь из-за возвратов, подмен или порчи. При комиссиях маркетплейсов 15–25% и налоге на прибыль 25% даже 3–5% дополнительных списаний резко повышают риск убыточности. Ситуация характерна для мелкой электроники и аксессуаров, где потери доходят до 6–8% оборота. Селлеру важно считать любые потери и фиксировать все расхождения,



Раньше запас товаров на складе был подушкой безопасности. Сейчас это самый дорогой актив, то есть товар с маржой 20%, который продается за 120 дней, часто хуже, чем товар с маржой 12%, но с оборачиваемостью 20–30 дней. В условиях дорогого капитала скорость возврата денег становится таким же важным показателем, как и маржинальность. Например, премиальная косметика за год дала отрицательный денежный поток именно из-за длительного оборота и высокой доли остатков

на системные потери следует закладывать 2–4%, а для категорий с высоким риском возвратов — до 5%. Если совокупные потери выше 6–7%, товар лучше вывести из категории «FBO» (продажи со склада маркетплейса) и доставлять его напрямую с собственного склада.

Маркировка неликвида

Чтобы быстрее определять слабые места в портфеле, можно ориентироваться по следующим «тревожным кнопкам». Оборачиваемость в днях: если она достигает 60 дней, это уже критично; если 90 и выше — это уже неликвид, потому что каждый лишний месяц хранения снижает реальную доходность на 1,5–2% из-за стоимости денег и налогов.

Если совокупные потери по товарной матрице выше 5% от оборота, бизнес селлера в зоне риска. Если SKU/артикул дает отрицательный денежный поток два месяца подряд, по нему нужен немедленный аудит.

Важно не доводить ситуацию до критической, когда решения принимаются в панике. Стоит руководствоваться тремя жесткими правилами. Первое — контролировать оборачиваемость, она не должна превышать 60 дней, после чего товар переводится в распродажу. Таким образом можно сократить складские остатки на 22% и высвободить оборотные средства без кредитов. Взять за правило закупать новую партию только после продажи не менее 70% предыдущей. Важно всегда вовремя понять, когда товар становится неликвидом, и оперативно выводить его из портфеля.

Необходимо помнить: не всегда за ростом продаж стоит устойчивая прибыль. Внешне продажи могут быть стабильными, но рост комиссии даже на 1–2%, задержка выплат делает товар убыточным. Все это можно увидеть, если анализировать чистый денежный поток, а не выручку.

ДЕВЕЛОПМЕНТ, ХИМИЯ, МАЙ!

**АГРАРИИ БЕРУТСЯ СТРОИТЬ, ГУБЕРНАТОРЫ —
ОТСТАИВАТЬ, ХИМИКИ — БОГАТЕТЬ**

Наступил май. Самый теплый месяц весны склонен привносить в суетные будни безмятежность и решимость на новые свершения.

Про одно из таких «Бизнес-журнал. Центр» рассказал Манук Аветисян. Компания «ЖАК ГРУПП», которая принадлежит бизнесмену, давно вышла в лидеры аграрного сектора Тульского региона, завоевала признание предпринимательского сообщества и доверие властей. Строительство гостиницы в историческом центре Тулы, за которое он взялся смело, напористо, по-хозяйски привычными к работе в полях руками, — дань уважения месту, на котором плодovitый потенциал и взмошел.

В этом номере — из первых уст о том, с какими трудностями столкнулся опытный аграрий и начинающий девелопер, какой наказ получил от губернатора, и что вскоре увидят туляки и гости оружейной столицы.

Апрель ознаменовался и встречей издателя БЖ и «Владимирских новостей» Андрея Мазова с владимирским губернатором Александром Авдеевым. В 2022 году тот вступил в должность с необычной для политика установкой — отказаться от закономерного, казалось бы, пиара и сосредоточиться на экономике региона. Спустя почти четыре года можно оценить результаты: как продвигаются крупные инфраструктурные проекты, удаётся ли решать острый кадровый вопрос в медицине, и какие экономические перспективы открываются перед регионом?

Тепло пробуждает в нас дух авантюризма — БЖ покинул запыхавшийся за зиму кабинет и выступил информационным партнером автопутешествия, сопроводив его от начала до конца.

22–24 апреля министерство туризма Тульской области провело многокилометровый автопробег по ключевым историческим и гастрономическим точкам региона. Тульский край, с радостью готовый принять гостей от мала до велика, показал на деле — на статус «Территории семейного счастья» он претендует не просто так.

В последнее воскресенье весны принято отмечать День химика. «Бизнес-журнал» составил топ-50 представителей химпрома ЦФО, финансовые отчеты которых показали наибольшую выручку за последний год. Наподобие менделеевского периодического закона: место химпредприятия в рейтинге закономерно изменяется с ростом или падением его дохода.

Ну а наш колумнист Александр Пирогов традиционно подвел итоги пролетевшего апреля. Как обычно, он оказался противоречивым: погода напоминала зиму, а экономика — зону турбулентности, вызванной капризами географической и денежно-кредитной политики. Чего ждать дальше — в традиционно красочном пироговском дневнике аналитика.

Каким окажется май — месяц перед Петербургским экономическим форумом? Остается только наблюдать.

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»
№ 5 май (90)
Дата сдачи в печать 05.05.2026 г.
Дата выхода 12.05.2026 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:

Филимонова Дарья 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

Реклама. 18+



**аренда 1С
в облаке
для любого
бизнеса**

от 1 600 ₽ в месяц

- старт работы за 5 минут
- 3 бесплатные консультации по 1С
- автообновление баз
- поддержка 24/7



**Нам доверяют более
57 тысяч пользователей
Попробуйте 14 дней
бесплатно**



МАНУК АВETИСЯН:

Я СТРОЮ БОЛЬШОЙ ГОСТЕПРИИМНЫЙ ДОМ, ГДЕ РАДЫ КАЖДОМУ

Компания «ЖАК ГРУПП» бизнесмена Манука Аветисяна давно вышла в лидеры аграрного сектора региона, завоевала признание предпринимательского сообщества и доверие властей. Строительство гостиницы в историческом центре Тулы, за которое он взялся смело, напористо, по-хозяйски привыкшими к работе в полях руками, — дань уважения месту, на котором плодотворный потенциал и взошел.

Л IBRA Отель Тула 5* для главного героя нового номера — глубокий личный замысел: воплощение мечты о самом красивом здании города и доме, в котором каждый гость будет принят, как член семьи. О том, с какими трудностями столкнулся опытный аграрий и начинающий девелопер, какой наказ получил от губернатора, и что вскоре увидят туляки и гости оружейной столицы, — в большом интервью с Мануком Аветисяном.

**МАРИЯ КУЛАКОВА**

Руководитель проекта
ООО «Туристическая Тула»



Макроэкономическая ситуация вносит коррективы: удорожание

материалов и логистики, санкционные ограничения, отсутствие рабочей силы в нужном количестве».

— *Мы с вами много и предметного говорили о земле, но пришло время поговорить и о «камне». Манук Жульевич, на каком этапе сейчас находится строительство гостиницы в центре Тулы?*

— Строительство идёт по плану. Основные бетонные работы планируем закончить в конце мая. Участок маленький, в самом центре Тулы, поэтому это был настоящий вызов: точечная застройка, архитектурные ограничения и прочие сложности. Но мы с ними справились.

— *То есть путь был непростым? Насколько?*

— Да, путь был непростой, но я уже 25 лет в бизнесе — за это время было много разных историй: и санкционные, и экономические, и политические сложности. Мы привыкли к вызовам, закалились...

— *... в том числе закладки добавили злополучные грунтовые воды...*

— Вы знаете, это не самое страшное. Сейчас вижу, как развиваются строители, проектировщики, архитекторы — в том числе благодаря международному опыту. Это помогает находить решения даже для таких непростых задач, как строительство в историческом центре Тулы.

A professional portrait of Manuk Avetisyan, a middle-aged man with a shaved head and light stubble, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is standing with his arms crossed, looking directly at the camera with a slight smile. A gold-toned watch is visible on his left wrist.

**МАНУК
АВЕТИСЯН**

Руководитель
группы компаний
ГК «ЖАК ГРУПП»



В Туле нужно делать красивые, фундаментальные здания. Я уверен, что это здание станет образцом, а соседние постройки со временем будут «подтягиваться» к этому уровню.



LIBRA ОТЕЛЬ ТУЛА 5*

- Отель классифицируется как пятизвездочный.
- Включает 173 номера различных категорий: делюкс, семейный делюкс, джуниор сьюит, люкс.
- Фасад состоит из трех ярусов: первый этаж — натуральный гранитный камень и элементы стеклофибробетона, второй – четвертый этажи будут комбинировать гранитный камень, итальянский кирпич ручной формовки и лепной декор.
- Натуральный гранит привозят из Индии, кирпич ручной формовки — из Италии, а кованые элементы и декор имеют уникальный дизайн.
- Плановая дата открытия остаётся неизменной — 4 квартал 2027 года.

МАРИЯ КУЛАКОВА:

«**Строить гостиницу в историческом центре — это как собрать корабль в бутылке, когда вокруг только объекты культурного наследия».**

— *Те, кто с вами работают, знают, что вас проще застать в полях, чем в кабинете. В стройку точно так же пришлось погрузиться досконально и самому?*

— Здесь удалось найти надёжного генподрядчика, поэтому я не присутствую на площадке каждый день, как в полях. Там я каждый день, при любой погоде. Но, конечно, глубоко погружаюсь в детали: в каждый квадратный метр, контролирую каждый этап, каждый куб бетона и каждую тонну арматуры, вникаю в нюансы — от арматуры до отделки. Я же строю на века, хочу понимать, что именно я вложил в этот проект, поэтому не жалею ни денег, ни средств, ни сил.

— *Вы всю жизнь живёте и работаете в родном регионе. Вопрос, куда «приземлится» бизнес, для вас не стоял?*

— Честно, и да, и нет (улыбается). Рассматривались и другие варианты: например, инвестиции в Сочи с прогнозируемой окупаемостью 7–8 лет. Но я решил инвестировать в Тулу, где родился и вырос. Да, здесь расчётная окупаемость — 25 лет и более, но для меня это не просто бизнес. Это вклад в родной город. Всех денег не заработаешь, важнее душевное состояние. Я заработал здесь — должен отдать тоже здесь. Где родился, там и пригодился.





МАРИЯ КУЛАНОВА:



**Три главных вызова:
грунт, логистика и стесненные
условия.**

— Агробизнес и девелопмент — два полярных направления. Что привело к идее войти в новую сферу?

— Я горжусь, когда появляется какое-то здание, дороги, пространства. Тульская область, на самом деле, активно в сфере туризма развивается, и я это вижу своими глазами. Простой пример — «Искра» (городское пространство, открылось в 2018 году при губернаторе Алексее Дюмине — прим. ред.). Сначала у туляков были сомнения, но родился культурный центр и просто знаковое место.

Мы с командой вкладываемся максимально, чтобы получить на выходе красивое здание. Самое красивое! Это моя мечта — в центре Тулы должны быть только показательные здания.

— Расскажите подробнее о концепции проекта. Что это будет за объект?

— В моём понимании это не просто гостиница или торговый центр — это большой дом для моей семьи. Сюда будут приходить жители Тулы и туристы, я буду встречать их, как своих личных гостей. Это больше семейная история.

Тем не менее моим основным бизнесом остается сельское хозяйство. Но в историю с гостиницей я верю как в еще один, где-то более стабильный проект.





« Я решил инвестировать в Тулу, где родился и вырос. Да, здесь расчётная окупаемость — 25 лет и более, но для меня это не просто бизнес. Это вклад в родной город. Всех денег не заработаешь, важнее душевное состояние. Я заработал здесь — я должен отдать тоже здесь. Где родился, там пригодился.

— А что будет отличать ваш проект от других? В чём его главная фишка?

— Мы постарались насытить объект инфраструктурой: здесь будут несколько ресторанов, СПА-комплекс, тренажёрный зал и многофункциональная площадка для мероприятий. Но главное — архитектурный образ. В него вложено больше всего энергии. Над ним работали и местные, и зарубежные бюро. Здание будет стилизовано под конец XIX века, чтобы гармонизировать с окружением.

Не без сложностей, но мы привозим дорогой кирпич ручной формовки (250 рублей за штуку) — не только для фасада, но и для внутренних стен. Хочу,

чтобы всё было красиво и сделано из лучших материалов, внимание к каждой мелочи.

Я вникаю во всё: каждый лифт, стул, стол... Хочу видеть и понимать, каким будет результат. Вернемся к той же окупаемости: мне приятнее знать, что спустя года два люди придут и скажут: «Как здорово сделано, Манук». Не надо жалеть, нужно просто делать.

— Почему для своего «детища» вы выбрали именно этот архитектурный стиль?

— Распространяли миф, что я хочу стеклянную высотку. На мой взгляд, это больше про инженерию и подходит для Дубая. В Туле нужно делать красивые, фундаментальные здания. Я уверен, что это здание станет образцом, а соседние постройки со временем будут «подтягиваться» к этому уровню.

— Соглашения о строительстве вы и губернатор Дмитрий Милаев подписали на прошедшем ПМЭФ. Был ли какой-то особый наказ от главы региона?

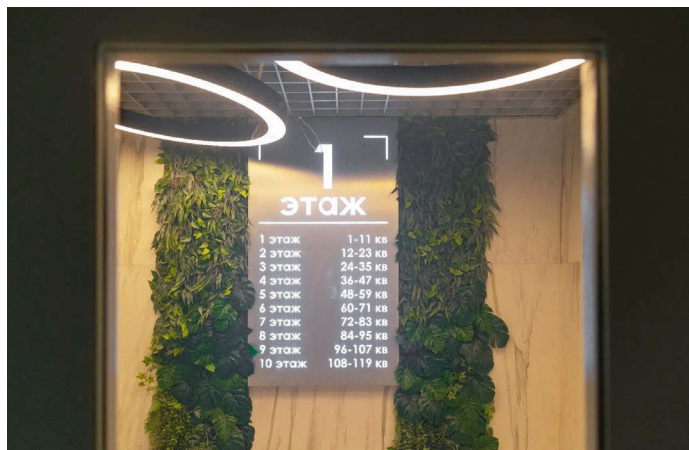
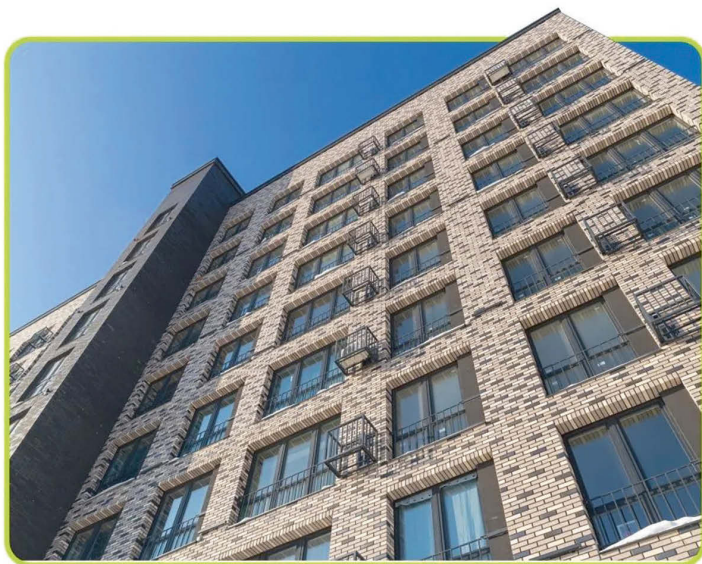
— От Дмитрия Вячеславовича был один, но чёткий посыл: «Не подведи». Чтобы не получилось так: кто-то начал строительство в центре города и бросил. У нас с губернатором долгая совместная история: мы знакомы еще со времен его работы в министерстве сельского хозяйства. У нас добрые рабочие отношения.

И я это обещание выполняю — гостиница будет построена, несмотря на неизбежные экономические сложности.

МАРИЯ КУЛАКОВА:

« Мы сменили тактику с «оптимизируем цены» на «оптимизируем срок». Иногда переплачиваем за срочную доставку материалов, привлекаем сразу несколько подрядчиков на один вид работ, чтобы увеличить скорость выполнения работ».

СВОИ ЛЮДИ: ИСТОРИЯ КОМПАНИИ, КОТОРУЮ ЗНАЮТ В ТУЛЕ 9 ЛЕТ



Есть компании, которые в Туле «свои» не на словах. Одна из них недавно рассказывала о себе новым читателям. Что рассказывать о себе в городе, где тебя знают 9 лет? Где первые объекты уже обросли парками, а в кварталах теперь гуляют дети тех, кто когда-то получал ключи.

9 лет — это уже биография.

Когда спрашиваешь «Капитал», что для них главное в строительстве, выдают простой лайфхак.

«Проектируя дом, мы всегда примеряем его на себя. А я бы сам тут жил? Другим было бы приятно прийти в гости? Если хоть на один вопрос ответ “нет” — ищем новые решения».

В каждом своем проекте девелопер не только внедряет инженерные решения, но и глубоко изучает город, локацию, даже то, где какие деревья рядом растут. Инженерные стандарты везде одинаковые, а вот архитектура каждый раз своя.

«Мы хотим, чтобы вечером в кварталах горели окна, а дети носились по двору. Это и есть главный КРІ», — говорят в «Капитале».

Сейчас компания продолжает расти, готовит новые проекты. Для девелопера важна предсказуемость. Когда человек уверен: дом будет качественным. И эту уверенность не купить, её можно только заслужить.

*Сейчас компания продолжает
расти, готовит новые проекты. Для
девелопера важна предсказуемость.
Когда человек уверен: дом будет
качественным. И эту уверенность не
купить, её можно только заслужить*

КАПИТАЛ
СТРОИТЕЛЬ ЖИЛЬЯ

ТЕЛЕФОН: 7 (487) 275-91-32
УЛ. ПУШКИНСКАЯ Д. 55-А

Проектная декларация размещена на сайте наш.дом.рф



ВЫРУЧКА В ПРОБИРКЕ:

РЕЙТИНГ САМЫХ ПРИБЫЛЬНЫХ КОМПАНИЙ ХИМПРОМА ЦФО

В последнее воскресенье весны принято отмечать День химика. «Бизнес-журнал» составил топ-50 представителей химпрома ЦФО, финансовые отчеты которых показали наибольшую выручку за последний год. Наподобие менделеевского периодического закона: место химпредприятия в рейтинге закономерно изменяется с ростом или падением его дохода.

Химическая промышленность является одной из фундаментальных отраслей обрабатывающего сектора и играет системообразующую роль в национальной экономике. Российский химпром обеспечивает сырьём и материалами более 70 смежных отраслей, включая сельское хозяйство (минеральные удобрения), строительство (полимеры, лакокрасочные материалы), фармацевтику, машиностроение, энергетику и легкую промышленность. Отрасль

продолжает трансформироваться и адаптироваться под вызовы времен и рынка.

Торжество предпринимателя и в праздники, и в трудовые будни — растущие цифры и показатели. Тожество усилий и результата, главный показатель которого — цифра.

Условность рейтинга обусловлена отсутствием в нём ряда крупных представителей рынка. Представленные компании ведут деятельность на всей территории ЦФО, за исключением столичного региона (Москва и Подмосковье).

«Концентрат» химпрома собрался в Ярославской и Тульской областях, за ними — Тверь, Калуга и Рязань. Лидером по выручке за 2025 год стал ООО «Полипласт Новомосковский», «серебро» у калужского ООО «Юнайтед Петрокемикалс», «бронза» — у АО «ЯТУ имени В. Ю. Орлова».

Самые стремительные темпы роста выручки продемонстрировали тверское ООО «ЦСП Техноэкспорт» (+198%), воронежский ООО НПК «ХПИ» (+162%) и курский ООО «Мираторг-Желатин» (+129%).

Наибольшие убытки в ушедшем году понесли владимирский «Полизко» (-60%), новомосковский «Компаунд» (-45%) и липецкая «Автобирика» (-24%).

«Концентрат» химпрома собрался в Ярославской и Тульской областях, за ними — Тверь, Калуга и Рязань. Лидером по выручке за 2025 год стал ООО «Полипласт Новомосковский», «серебро» у калужского ООО «Юнайтед Петрокемикалс», «бронза» — у АО «ЯТУ имени В. Ю. Орлова»

Рейтинг самых прибыльных «химиков» Центра России

	НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	РЕГИОН	СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ	ВЫРУЧКА ЗА 2025 ГОД, (руб.)	
1	ООО «Полипласт Новомосковск»	Тульская область	Производство химических веществ	113 461 666 000	+37%
2	ООО «Юнайтед Петрокемикалс»	Калужская область	Производство смазочных материалов и присадок	28 074 628 000	-12%
3	АО «ЯТУ имени В.Ю. Орлова»	Ярославская область	Производство химических веществ	16 437 661 000	-33%
4	АО «Пигмент»	Тамбовская область	Производство красителей и пигментов	14 345 200 000	+54%
5	АО «Обнинскоргсинтез»	Калужская область	Производство смазочных материалов и присадок	11 136 432 000	+39%
6	ООО «Аэрозоль Новомосковск»	Тульская область	Производство парфюмерии и косметики	8 708 429 000	+8%
7	АО «Русские Краски»	Ярославская область	Производство красок, лаков и мастик	4 220 542 000	+8%
8	ООО «Хаусхерц Корпорэйшн»	Калужская область	Производство мыла и моющих средств	4 183 817 000	+6%
9	АО «НПО «Полицелл»	Владимирская область	Производство химических продуктов	3 900 499 000	-1%
10	АО «Хантсман-НМГ»	Калужская область	Производство красок, лаков и мастик	3 427 277 000	-23%
11	ООО «Строительная Химия Технониколь»	Рязанская область	Производство пластмасс и синтетических смол	2 804 833 000	+5%
12	ПК Химический Завод «ЛУЧ»	Ярославская область	Производство красок, лаков, эмалей	2 797 144 000	-6%
13	АО «Ивхимпром»	Ивановская область	Производство химических веществ	2 473 355 000	+38%
14	АО «Гамма»	Рязанская область	Производство красок, лаков и мастик	2 383 646 000	+17%
15	АО «Промкатализ»	Рязанская область	Производство прочих химических продуктов	2 376 645 000	+23%
16	АО «Объединение «Ярославские Краски»	Ярославская область	Производство красок и лаков	2 237 667 000	-7%
17	ООО «Литум. Липецк»	Липецкая область	Производство красок и лаков	2 098 444 000	-1%
18	ЗАО «Экохиммаш»	Костромская область	Производство химических продуктов	1 924 001 000	+1%
19	ООО «Интерра Деко Групп»	Тверская область	Производство красок, лаков, эмалей	1 705 517 000	+11%
20	ООО «Энхим»	Тульская область	Производство химических веществ	1 659 676 000	+89%
21	ООО «Белхимпродукт»	Белгородская область	Производство химических веществ	1 558 542 000	+6%
22	ООО «Алпина»	Смоленская область	Производство химических веществ	1 338 265 000	-11%
23	ООО «Неомер»	Владимирская область	Производство пластмасс и синтетических смол	1 282 903 000	+10%
24	АО «РОЗ»	Тверская область	Производство химических продуктов	1 266 547 000	+1%
25	ООО «Мираторг-Желатин»	Курская область	Производство желатина и его производных	1 157 531 000	+129%
26	ООО «Велесгард»	Смоленская область	Производство красок, лаков и мастик	1 105 866 000	-2%
27	ООО НПФ «Адгезив»	Владимирская область	Производство пластмасс и синтетических смол	1 099 260 000	+37%
28	ООО «НКЗ»	Рязанская область	Производство химических продуктов	1 078 088 000	+37%
29	ООО «Ниап-Катализатор»	Тульская область	Производство химических продуктов	960 330 000	+55%
30	ООО «Заволжский Пигмент»	Ивановская область	Производство красителей и пигментов	957 192 000	-5%
31	ООО «Трек»	Ярославская область	Производство химических продуктов	865 772 000	-10%
32	ООО «Лига-Флекс»	Рязанская область	Производство химических продуктов	839 443 000	-2%
33	ООО НПК «ХПИ»	Воронежская область	Производство химических веществ	803 432 000	+162%
34	ООО «ШИХ»	Белгородская область	Производство мыла и моющих средств	801 978 000	+19%
35	ООО «ЦСП Техноэкспорт»	Тверская область	Производство пестицидов и прочих продуктов	799 269 000	+198%
36	ООО «Технологии Красоты»	Калужская область	Производство парфюмерии и косметики	792 166 000	+35%
37	ООО «Ультрахем»	Калужская область	Производство пластмасс и синтетических смол	773 346 000	
38	ООО «Полимериум»	Курская область	Производство смазочных материалов, присадок	773 075 000	+87%
39	ООО «Архим»	Брянская область	Производство химических продуктов	763 480 000	-21%
40	ООО «Автобика»	Липецкая область	Производство мыла и моющих средств	742 427 000	-24%
41	ООО «Пластик-Строймаркет»	Тверская область	Производство красок, лаков и мастик	742 388 000	-14%
42	ООО «РЭП»	Воронежская область	Производство пластмасс и синтетических смол	714 984 000	+59%
43	ООО «Завод Кронакрил»	Ярославская область	Производство химических веществ	692 130 000	-14%
44	ООО «Романовские Краски»	Ярославская область	Производство красок, лаков и мастик	669 028 000	+26%
45	ООО «Полиэко»	Владимирская область	Производство химических продуктов	665 477 000	-60%
46	ООО «Полимер Экспорт»	Ивановская область	Производство красок, лаков и мастик	653 525 000	-7%
47	ООО «Компаунд»	Тульская область	Производство химических продуктов	648 461 000	-45%
48	ООО «Комета»	Тульская область	Производство химических веществ	628 186 000	+18%
49	ООО «Лакос Коутингс»	Ярославская область	Производство красок и лаков	622 693 000	+37%
50	ООО «Хиппо ПАК»	Ярославская область	Производство красок, лаков и мастик	619 800 000	+10%

ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ НА ГАСТРОНОМИЧЕСКОЙ КАРТЕ РОССИИ

АВТОМОБИЛЬНЫЙ ТУРИЗМ, ИСТОРИЧЕСКИЕ ПЕРИПЕТИИ И КАША С ВЕКОВОЙ ИСТОРИЕЙ

22–24 апреля министерство туризма Тульской области провело многокилометровый автопробег по ключевым историческим и гастрономическим точкам региона.

Тульский край, с радостью готовый принять гостей от мала до велика, показал на деле: на статус «Территории семейного счастья» он претендует не просто так.

За это время блогеры и журналисты федеральных СМИ побывали в историческом центре оружейной столицы, на Куликовом поле, оценили multifunctional зону дорожного сервиса на трассе М-4 и кластер «Октава», заглянули в заведения, бережно хранящие рецепты Софьи Андреевны Толстой — супруги великого писателя и Василия Лёвшина — одного из основоположников кулинарной литературы в России.

«Бизнес-журнал» выступил информационным партнером автопутешествия, сопроводив его от начала до конца. Представляем читателю дневник наблюдений и мнений, общий смысл которых — не пряником единым, но и бабушкиными щами, крафтовыми напитками и калачами славится тульская земля.



**ЕЛЕНА
МАРТЫНОВА**

Глава минтуризма
Тульской области

Маршрут построен, каша сварена, турпоток растет, цели правительства намечены

«Мы надеемся, что для вас Тула сегодня тоже будет перезагружена», — обратилась к гостям глава минтуризма Тульской области Елена Мартынова на старте путешествия. — *Вы увидите, что мы не только про пряники, самовары и знаменитое гостеприимство, но и про промышленный туризм, про удивительную гастрономию».*

По поручению губернатора Дмитрия Миляева сегодня идет активная перезагрузка туротрасли, и автотуризм — один из ее приоритетов. В 2025–2027 годах Тульская область получила федеральную субсидию в размере 390 млн рублей на создание модульных отелей в рамках нацпроекта «Туризм и гостеприимство». Отдельные средства, как и стратегия, направлены на развитие



**ДМИТРИЙ
ВАХРУКОВ**

Замминистра
экономического
развития РФ

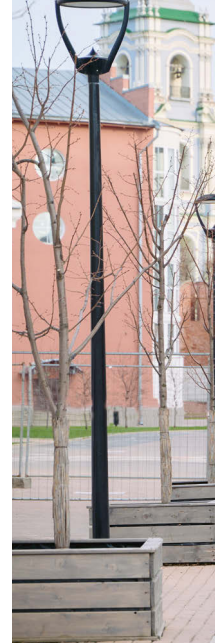
инфраструктуры и доступной среды, автотуризма, а также событийные мероприятия.

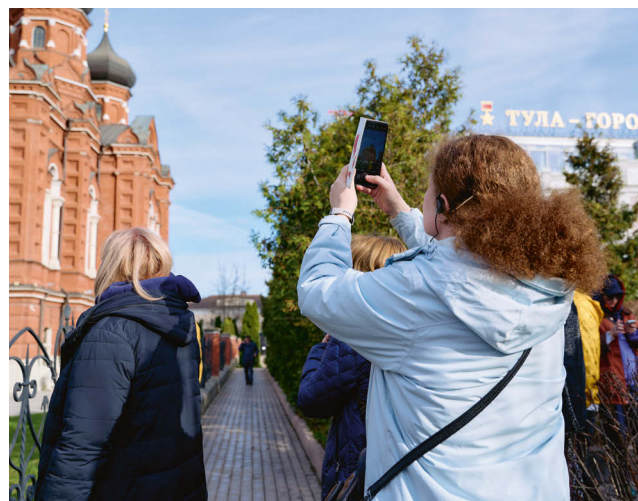
«Я дважды бывал в Тульской области и отметил для себя и должный комфорт на дорогах, и понятные указатели. По пути же можно спокойно остановиться и отдохнуть. Результатом автопробега должны стать не только восторженные отзывы, но и конкретные пожелания — что еще сделать для удобства людей», — отметил замминистра экономического развития РФ Дмитрий Вахруков, давший старт пробегу.

Такой решительный упор региона на автотуризм отражен и в Стратегии развития отрасли до 2036 года, предусматривающей комплексное развитие территорий с применением кластерного подхода.

«Новорожденное» тульское министерство туризма (начало работу 1 марта 2026 года после отделения от минкультуры — прим. ред.) дало работе в этом направлении новый импульс: так, в марте 2026 года был создан первый автогастромаршрут «Тула: ПроЕДУ» — 3 дня и 2 ночи, 720 км пути и гибкий маршрут с локальными продуктами, историческими локациями и трендовыми гастрономическими форматами.

Елена Мартынова, возглавившая министерство, убеждена: гастрономия — одно из самых многообещающих направлений развития сферы креативных индустрий. Именно поэтому для Тульской области она





оборачивается лакомым и перспективным «кусочком» региональной идентичности.

15 апреля стартовал проект «Тульская кухня. Новое прочтение». Его цель — возрождение кулинарного наследия региона на основе «Русской поварни» Василия Лёвшина. Студенты-кулинары профильных колледжей-участников ФП «Профессионалитет» вместе с кураторами стараются переосмыслить и приготовить по-новому взвары, лавашники, щи с крупами и грибами.

Регион придерживается тактики «взрастим на месте», кадровый потенциал отрасли укрепляется с помощью решения задач инициативы «Кадры для туризма»: создан первый туристический класс, проводится Школа волонтеров гостеприимства Тульской области.

День первый: все дороги ведут в...

По «стопам» гастромаршрута начался и автопробег: гостей встретили на ВДНХ, откуда организованная колонна из брендированного автобуса и автомобильных кемпов двинулась в сторону Тулы.

Первой — и как будто закономерной — остановкой на пути по трассе М-2 оказалась калачная «Марк и Лев». Заведение на границе Московской и Тульской областей предложило гостям традиционные калачи с начинками из фермерских продуктов, приправленные легендами национальной кухни, в огранке из уединенного пространства с традиционными деталями старой русской трапезной из знакомых с детства сказок.

А далее — экскурсия по историческому центру малой родины оружейников. Ответственность познакомить

туристов с Тулой минтуризма возложило на одну из популярных гидов региона Александру Липкан.

Экскурсовод приоткрыла множество тайн и легенд, рассказала об «эволюции» пряника — от неудачного эксперимента тульских стряпух до главного символа Тульской губернии.

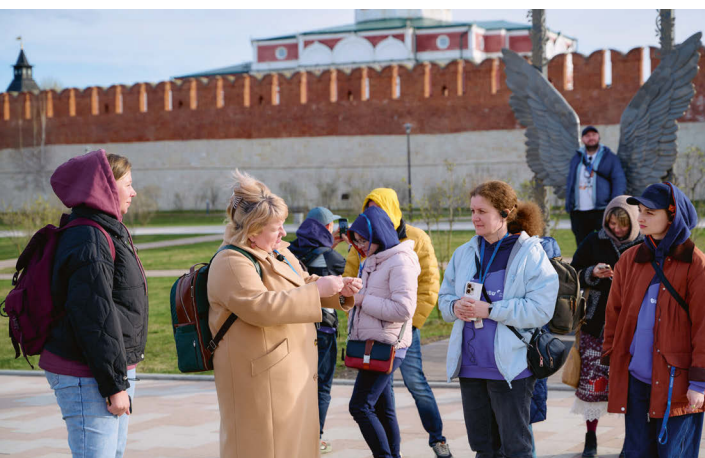
Но «Бизнес-журнал» как деловое издание отдельно отметил такой исторический факт: тульские предприниматели богатели сравнительно быстрее других благодаря внушительным налоговым льготам мастеров Оружейной слободы. Быть может, секрет бессмертен и подействует и сегодня?

День второй: место, где зародилась Россия

Путь на Куликово Поле — «первое ратное» поле России — начался с завтрака в загородном отеле «Джаст Вуд» в Веневском районе. Эко-отель с концепцией «комфортного и осознанного отдыха» встретил путешественников на огромной территории со шведским столом и едой из местных фермерских хозяйств. БЖ, конечно, интересовало, как бизнес переживает непростые времена. На вопрос «Как держитесь?» ресторатор, основатель бизнеса Ольга Баранова ответила бойко: «Мобилизуемся»:

«Когда у тебя большой спрос, ты немного расслабляешься. Сидишь на гостевой поток, и тебе очень комфортно. Когда же спрос снижается, ты начинаешь двигаться, думать о том, где брать гостей, и какие ещё ресурсы задействовать в поиске. Основной фокус внимания смещается на сервис: чтобы удержать тех, кто у нас уже есть. Ну и, конечно, мотивировать их вернуться и не тратить маркетинговые усилия на привлечение новичков».

На территории отеля работают два гастрономических ресторана современной русской кухни. «Джаст Вуд» делает ставку на локальные продукты и авторские интерпретации традиционных блюд — создаёт настоящую «экономику впечатлений». В меню — анковский пирог — авторская версия десерта Софьи Андреевны Толстой от шеф-повара, лимонный кекс с кисло-сладким лимонным соусом, украшенный замороженной



малиной и меренгой. Прямо в отеле пекут ароматные тульские пряники и яблоки с клюквой, готовят фирменную пряничную четверговую соль из русской печи с сушеным лимоном. Из печи здесь — кислые щи, томленные, в традиционном исполнении, и рыбная кулебяка с грибами.

Музей-заповедник «Куликово поле» встретил нас былинным ветрилом и тишиной раскинувшихся просторов. Музей, признанный российскими и европейскими экспертами исторический колосс с ультрасовременными медиа, продуманным интерактивом и влюбленными в предмет специалистами. Педантичность историка проникла даже в столовую — блогерам да журналистам предложили обед русского, ордынского и генуэзского воинов.

Дальше путь участников автопробега лежал напрямик на 213-й километр трассы «М-4» — закономерный для любого путешественника путь дозаправки. Многофункциональная зона дорожного сервиса уже готовится к первому летнему сезону и демонстрирует, каким может быть комфорт. Своеобразный «стандарт» зонирования — выросшее количество колонок и расширяющаяся территория, бесплатная круглосуточная стоянка и душевые кабины, комнаты для мамы и малыша.

По мнению экспертов отрасли, распространение МФЗ кардинально преобразит опыт автомобильных путешествий:

«Нам важно показать, что мы переориентировались: посетители не просто наши клиенты — они в первую очередь наши гости», — отметила директор комплекса Мария Нефедова.



Обед в щичной «Ба», построенной по образцу классического рамен-шопа, но с русским наполнением, в завершающий день пробега стал возвращением на бабушкину кухню: пять видов щей, квашения, соленая рыба и сало. При этом управляющий Игорь Синдеев в беседе с БЖ настоял: его заведение не сохраняет, а продолжает традиции, поэтому при неизменной основе вторая часть меню обновляется раз в 2–3 недели.



В 2030 году регион будет отмечать 650-летие Куликовской битвы. План подготовки к юбилейной дате включает пять тематических разделов, объединивших более 60 мероприятий. Его реализация началась в 2022 году. Так, в Венеке здания палат оборудовали под музейный комплекс: там открыли краеведческий музей и построили Центр культурного развития.

За счёт регионального бюджета провели ремонт Дворца культуры машиностроителей в Узловой и Передвижного центра культуры и досуга в Кимовске.



День третий: «пятерка» за смелость, за инфраструктуру — ...

Окончилось путешествие в творческом индустриальном кластере «Октава». Предприниматели-кемперы — участники автопробега — в одном сошлись единогласно: туристический потенциал Тульской области действительно большой. Но инфраструктура, как и в большинстве регионов, требует доработки:

«Автотуристов у нас — миллионы. Инфраструктура при этом практически отсутствует. Каждая поездка как лотерея: нет представления о точке, где ты точно заправишься или сольешь отходы. Кемпингов в России — порядка трехсот: для наших автотуристов, конечно же, мало», — обратили внимание организаторов кемперы.

И тульское минтуризма к вызовам готово:

«Важно не только проводить акции для продвижения региона, но и развивать инфраструктуру — только так мы обеспечим комфорт для наших гостей», — акцентировала министр Елена Мартынова. Получается, за автотуризмом — будущее?

Наталя Анисимова, создатель проекта «Медиа-разведка», заметила:

«Автопробегу придали особый шик: у нас получился классный дизайн, заметная колонна. Мы сразу показали, что можно путешествовать на машине, с прицепами, в автодомах. Я надеюсь, что такой вид туризма будет распространяться и становиться всё более популярным.

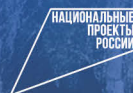
Это очень хороший вид отдыха: он позволяет быть наедине с природой, выбирать красивые локации. Но для этого, конечно, нужно менять инфраструктуру.

Автотуристические, посещение природных объектов и достопримечательностей своими силами, без пакетных туров, становятся приоритетом».

То самое будущее — всегда попытка предугадать и выйти на опережение. И Тульская область, как показал автопробег, к этому готова.

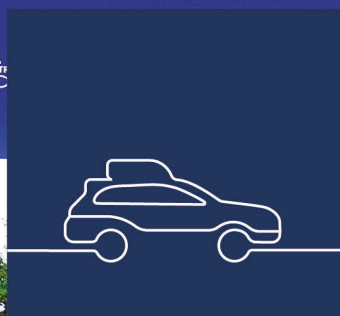


МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ТУРИСТИЧЕСКИЙ ФОРУМ
ПУТЕШЕСТВУЙ!



ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ
**ОТКРЫВАЯ РОССИЮ:
КАК ПУТЕШЕСТВИЯ МЕНЯЮТ СТРАНУ**

PLENARY SESSION
**DISCOVERING RUSSIA:
HOW TRAVEL IS CHANGING THE COUNTRY**



6+

Реклама. 18+

Деловой форум – Выставка – Туристический фестиваль

**СТАНЬТЕ УЧАСТНИКОМ
ФОРУМА**

30
стран

89
регионов

10-14 ИЮНЯ 2026
МОСКВА, ВДНХ



RUSTRAVELFORUM.COM



MAX-КАНАЛ

НАСТРАИВАТЬСЯ НА ДОЛГУЮ ДИСТАНЦИЮ:

ГУБЕРНАТОР АВДЕЕВ — О БОРЬБЕ С НЕДОБРОСОВЕСТНЫМИ ПОДРЯДЧИКАМИ, ПЕРЕТЯГИВАНИИ КАДРОВОГО «ОДЕЯЛА» И ВЛАДИМИРСКОМ АЭРОПОРТЕ

В 2022 году Александр Авдеев вступил в должность губернатора Владимирской области с необычной для политика установкой: отказаться от закономерного, казалось бы, пиара и сосредоточиться на экономике региона. Спустя почти четыре года можно оценить итоги: как продвигаются крупные инфраструктурные проекты, удаётся ли решить острый кадровый дефицит в медицине, и какие экономические перспективы открываются перед регионом? В интервью издателю «Бизнес-журнала» и «Владимирских новостей» Андрею Мазову Александр Авдеев рассказал о строительстве аэропорта и мостов, поделился принципами своей работы и планами региона на будущее.

— У меня сложилось впечатление, что, когда вы были сюда назначены исполняющим обязанности, а потом избрались, вы прямо-таки погрузились в работу с региональной экономикой. Порой в ущерб пиару и здоровому популизму...

— Я считаю, что PR — дело наживное. То есть люди сами оценят, если происходят позитивные изменения в экономике, в социальной сфере. Поэтому абсолютно точно у меня с первого дня не было в приоритете вкладываться в собственный имидж или рекламу.

В приоритете же, абсолютно верно, экономика. Она в любом случае базис. От нее зависит и семейный бюджет, и региональный.

Это благосостояние жителей нашего региона, благосостояние семей, потому что не все работают: есть многодетные семьи, есть пенсионеры.

Это благосостояние самого региона, экономики, бюджетной сферы, от этого зависит, как мы будем выполнять указы наших жителей в части ремонта дорог, строительства школ, развития социальной сферы, создания уютных благоустроенных мест на территории наших городов и посёлков, поддержки наших экономических субъектов: фермеров, крупных хозяйств, предприятий и так далее.

— Вы пришли, изучили этот базис. На ваш взгляд, каким он был?

— У меня достаточно неплохой бэкграунд, я понимаю, как в ЦФО устроена работа и новой экономики, и традиционной, советской. Поэтому могу сказать, что Владимирская область обладает колоссальным потенциалом, который нам еще предстоит раскрыть.

Он потихоньку и раскрывается. Мы чувствуем этот эффект: в налогах, в бюджете, в доходах наших предприятий и, собственно, в росте заработной платы.

К сожалению, если говорить про город Владимир, то он, может быть, один из наиболее пострадавших от деиндустриализации после 90-х годов. Вместе с Ивановской областью мы сильно пострадали от разрушения ткацкой и швейной отрасли.

В самом Владимире закрылись несколько флагманов, которые создавали городскую славу по различным отраслям: химзавод, «Точмаш» (который остался частично — мы сейчас перезапускаем эту площадку), тракторный завод и так далее. Потеряв этот индустриальный потенциал, важно было найти точки роста в различных районах области и в самом Владимире, чтобы дать людям рабочие места, дать доход семьям, поправить ситуацию с бюджетом и дальше развиваться, послать импульс бизнес-сообществу: здесь есть достойные условия ведения бизнеса и сферы, в которых мы ждём любых предпринимателей и компании.

— Одним словом, оценка «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно»?

— Скорее, на тройку с минусом.

Хотя уже многое было сделано, и были резиденты, которые уже шли вперёд, все равно требовалось подставить им плечо. Подтолкнуть: допустим, организовать дополнительную экономическую зону, создать условия для появления новых предприятий и так далее.

В 2021 году мы занимали 13–14 место по средней заработной плате в ЦФО. Сейчас находимся на 9–11 месте, то есть поднялись на несколько позиций, потому что появились новые предприятия, запустились новые производства. Это заставляет предприятия



**АЛЕКСАНДР
АВДЕЕВ**

Губернатор
Владимирской области

гнаться за персоналом, поднимать заработную плату, повышать производительность. Есть стремления стать лучше.

— «До» политическая жизнь Владимирской области была достаточно бурной: и губернатор коммунист, и либерал демократы... Пришлось ли вам как-то успокаивать бизнес? Он ведь любит стабильность и понятные отношения?

— К сожалению, некоторые достаточно известные бизнесмены поменяли свою локацию и ушли, допустим, из Владимирской области — в Калужскую, из Владимира и Суздаля — в Ивановскую область. Были неудобства при работе с командой, административные сложности.

Сегодня бизнес, напротив, часто релоцируется у нас или планирует развиваться именно здесь, создаёт центры прибыли. Например, в Доброграде у нас появились резиденты, которые переехали из Москвы. В Киржач перемещаются предприятия, которые могли бы развиваться в Подмоскovie или в другом регионе. У нас есть интересные агропредприятия с новыми технологиями: в Вольгинском, в Покров компании переезжают из Москвы и Подмоскovie. Появляются проекты даже в небольших районах: в Селивановском, Меленковском.

Есть компания «Адмирал»: её учредитель имел одну прописку, а потом прописался у нас в Юрьев-Польском. Влюбился в город, инвестирует в регион, платит налоги и планирует продолжать это делать. Ещё и благотворительностью занимается — поддерживает древний город. Так что есть и такие примеры.

— Недавно вы выступили с ежегодным отчётом и рассказали, что с 2022 по 2025 год было аккумулировано порядка 350 млрд частных инвестиций. Чем регион привлекает бизнес? Какие проекты для вас флагманы с точки зрения привлечённых в него денег?



Чтобы быть авторитетным для людей и подчинённых, ты должен быть компетентен во всём, что делаешь. Даже если у тебя нет медицинского образования — иди разбейся. Ты должен разговаривать на одном языке с профессионалами, своим примером показывать, как работать по времени и качеству.

— Цифра не такая уж большая — надо стремиться к гораздо большим значениям...

— ...триллион?...

— Больше. Инвестиции, которые происходят сейчас, дают эффект через 3–5 лет. Люди, которые сейчас инвестируют, запустят мощности позже.

Стратегия такова: каждый район, каждый город у нас должен иметь свои точки роста. Если перечислять основные центры тяжести, то здесь, например, Александровский район. Новый собственник бывшего завода «Рекорд» выпускает светотехническую продукцию, долги погашены, нанимаются новые сотрудники. Мы заключили соглашение о создании крупной фирмы по производству козьего молока: планируется одно из крупнейших фермерских хозяйств по козоводству — до 6 000 голов.

В Карабаново мы создали особую экономическую зону, пусть и со сложностями. Пришлось почти два года разбираться с полуразрушенными зданиями, признанными ОКР, и прочими юридическими тонкостями. В

перспективе на площадке Карабановской ткацкой фабрики будут элементы ОЭЗ в радиоэлектронной промышленности.

В Киржаче удачно поддержали инициативу компании «Русклимат» организовать особую экономическую зону. Есть и одноименный технопарк, который уже создал восемь предприятий. Строится предприятие «Киржач молоко», готовятся новые производства: например, по производству прометаина — белка из газа, а также по выращиванию голубики с уникальной контейнерной технологией, которая в России пока не применяется. В целом, Киржач — точка роста.

В Покрове Петушинского района сформировался как бы отдельный фармацевтический кластер: там у нас и «Генериум», и «Элара», и завод литевых пластмасс. Задача — запустить программу инновационного города Покров, готовится генеральный план, планы по развитию жилья, промышленных площадок, технопарков. Несколько заявок на технопарк «Покров» уже существует, и тот же «Генериум» не просто строит планы, но уже вкладывается — с одного предприятия инвестиций получили порядка 11 миллионов...

— А в Покров готовы приходить даже новички? Несмотря на нынешнюю ситуацию, ставку?

— Да, кто-то готов переезжать: кому-то тесно в Москве или Подмоскowie, они готовы работать у нас.

Вернемся к районам. Собинский, как известно, развивается за счет пищевых предприятий («Ферреро», «Монделис», «Волгабас») и аграрных компаний. Создан вместе с Корпорацией развития

«Банк земли», на котором появится ещё около 20 резидентов. Собинский в принципе очень выгодно расположен на перекрёстке трасс М-7 и М-12 и железной дороги, там же появится сухой порт.

Ковров — наш традиционный оборонно промышленный комплекс, но находятся силы и на новые предприятия, причем даже не оборонного направления. Например, «Мосэлектрощит» перевёл сюда часть мощностей.

Доброград — особая экономическая зона «Доброград-1». Понятно, что лидер там — «Аскона», но сам Доброград как экосистема создает большое количество рабочих мест в сервисной экономике, что нам тоже интересно. Тут и внутренний туризм, и занятия спортом, и отдых. В самой экономической зоне тоже появился ряд резидентов. Конечно, не так быстро: мы планировали, что к 2026–2027 году построятся пять компаний, на данный момент построились три. Но для развития резидентов все-таки условия подготовлены.

Крайне важно добиться, чтобы появлялся человек, который вместе с областью верит и идёт вперёд, за собой тянет ещё и ряд предприятий. У нас такие есть: например, Михаил Тимошенко в Киржаче, Владимир Михайлович Седов в Доброграде.

— А что насчет Муром?

— Для нас он один из самых выгодно расположенных городов, в частности, на трассе М 12. Это, пожалуй, единственный город, который расположен прямо на дороге. Ещё 15 лет назад в Муроме не было двух мостов, которые сейчас пересекают реку в сторону Нижнего Новгорода и Рязанской области. Сейчас же мы построили два красивых моста — и логистика резко улучшилась.

Благодаря этому Муром стал привлекательным для туризма, промышленного производства, жилищного строительства и той же самой логистики. Мы считаем, что Муром станет одним из самых быстроразвивающихся центров Владимирской области. Сегодня готовим генеральный план на увеличение города в полтора — два раза и создаём ряд промышленных площадок: вкладываемся бюджетными средствами, привлекаем частный бизнес.

Также в Муроме хорошие инженерные кадры. Мы создали техническую академию по программе «Профессионалитет» — там быстро готовятся специалисты.

Есть накопленные компетенции в оборонной промышленности, в мехатронике и в перспективе в робототехнике. В конце этого или в начале следующего года запустим большой производственный комплекс для «Муроммашзавода» — по мехатронике, робототехнике и так далее.

Уже сейчас в Муроме работают успешные компании: ЗАО «Муром», которое занимается переработкой древесины, и «Муром Технологии Рус», выпускающее металлические изделия. Так что экономический потенциал города очень высок.

— А что скажете про Владимир и Суздаль?

— Суздаль очень туристически привлекателен. Поток туристов растёт. За год Суздаль принимает до 2 млн туристов — и этот показатель не падает даже после юбилея.

Но туристическая экономика построена на малом бизнесе, где налоги не такие высокие. Нужно найти баланс: понять, за счёт чего город может поддерживать чистоту, убранство, иллюминацию, событийный календарь и так далее. Для малого бизнеса ситуация неплохая: сервисная экономика позволяет развиваться самозанятым, малым предприятиям, отелям, ресторанам. Но важно понять, как городу существовать в целом, ведь это еще и жители, и коммунальная среда, и инфраструктура.



На запуске завода «Шафт Технолоджи»

«Когда рассказывают, что мы якобы строим дольше или что то не вводим вовремя, на фоне проблем других регионов это выглядит неубедительно. Мы строим очень даже неплохими темпами: вторые в ЦФО и девятые в стране.»

Что касается Владимира: перед нами встала задача вернуть городу индустриально-промышленную славу, помимо туристической.

— Индустриализация?

— Да, в последние годы произошла определённая деиндустриализация, но сейчас мы работаем над её преодолением.

Хотим возродить производство тракторов: к сожалению, «Владимирский трактор» обанкротился, площадка была разрушена и переведена в жилищную застройку. Сейчас мы работаем с китайскими и индийскими партнёрами и получили квоту на производство (до 15 % рынка) — спасибо Денису Валентиновичу Мантурову (первый зампред правительства РФ — *прим. ред.*). Мы зарегистрировали бренд «Владимирский трактор» и начали первые наработки по производству техники на базе китайской комплектации.

Специальный инвестиционный контракт предусматривает постепенное повышение локализации: от 5–10–20 % до 70–80 % через восемь лет. Двигатели, возможно, в России выпускать не будем — они будут попросту неконкурентоспособны. Но шасси, кабины, электронику, обвес и навесное оборудование можем производить здесь. Кооперация с нашими заводами — Лакшинским, Муромским, «Точмашем» — позволит создать полноценный цикл производства.

Площадку «Точмаша», которая простаивала после ухода части производств, мы забрали на баланс области — спасибо «Росатому». За пару лет заполнили её резидентами на 100 %: сейчас их там больше сотни: они выпускают мебель, электронику, занимаются сборкой тракторов и так далее.

Работают более 3 000 человек. Резиденты планируют построить 20 000 кв. м новых площадей и увеличить численность занятых до 6 000 человек.

— Какие ещё перспективные направления развития видите?

— Развиваем сотрудничество с «Роснано» — у них здесь два резидента. Наша задача — укрепить химические технологии на базе химзавода и прилегающих территорий.

У нас развиты кондитерские изделия и мясопереработка: перерабатываем около 350 000 тонн продукции, производим до 50 000 тонн мяса. Хорошо идёт и молочное производство: выпускаем более 550 000 тонн молока в год и входим в топ 5–10 регионов страны.

Мы активно поддерживаем сельское хозяйство: восстановили свиноплекс (более 50 000 голов) после проблем с африканской чумой свиней. Меры поддержки за 2025 год составили около 2,5 млрд рублей. В результате рост в сельском хозяйстве достиг 9,5 %, что значительно выше средних показателей — обычно приростом 1–3 % уже довольны.

— Александр Александрович, но в области сейчас активно работают и над проектом местного аэропорта?

— Действительно, и хотят не просто обеспечить авиасообщение, а войти в число регионов, где ремонтируется, производится и обслуживается авиационная техника. Это довольно-таки высокомаржинальная отрасль с высокими зарплатами и квалификацией.

У Владимирской области здесь обнаруживается сразу несколько преимуществ. Во-первых, это единственный свободный воздушный сегмент над Московским авиаузлом.



Рабочая встреча с президентом Владимиром Путиным.

Июль 2025 года



ТПХ «Русклимат»

Во-вторых, до столицы нам рукой подать: до ближайшего метро — час сорок.

В-третьих, для Москвы мы можем стать резервным аэропортом.

В-четвёртых, у нас есть потенциал для создания лётной школы — в Москве это сложно из-за загруженности неба.

Наша цель — достичь пассажиропотока 500–600 тысяч человек в год. Это уровень, при котором аэропорт может быть хотя бы попросту безубыточным.

Воздушный порт даст нам новые рабочие места, налоги в бюджет, квалифицированных специалистов, а также создаст синергию с туризмом и малым бизнесом: отелями, ресторанами, транспортными компаниями.

— Вернемся с неба на землю: последние несколько лет мы активно пишем про проблему обманутых дольщиков. Есть проблемы и со сдачей соцобъектов. Можно ли здесь говорить о слабости строительной отрасли, и что регион собирается с этим делать?

— По поводу несвоевременной сдачи соцобъектов: я вам настоятельно рекомендую посмотреть, что в целом по стране происходит.

— Проблемы есть везде, но это же не значит, что их не нужно решать?

— Когда рассказывают, что мы якобы строим больше или что то не вводим вовремя, на фоне проблем других регионов это выглядит неубедительно. Мы строим очень даже неплохими темпами: вторые в ЦФО и девятые в стране, у Минстроя есть рейтинг. Поэтому, когда эту тему принудительно разогревают, я к ней отношусь очень снисходительно. Если кто-то хочет подискутировать, пусть попробует отремонтировать хотя бы просто квартиру — и посмотрит, сколько денег и

времени на это уйдёт, и с какими проблемами придется столкнуться.

Да, строительная отрасль испытывает такие же трудности. К сожалению, мигрантский поток иссяк — строителей мигрантов стало меньше. Оборотных средств у застройщиков мало из-за высоких процентных ставок, а 44-й Закон (44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» — *прим. ред.*) достаточно жёсткий — не все с этим справляются. Но при этом все те объекты, которые мы планировали, вводятся.

У нас тоже есть проблемные объекты, но они, скажем так, практически готовы — не хватает последнего аккорда. Тем не менее по большинству объектов мы опережаем другие регионы по скорости ввода. А то, что пытаются рассказывать про какие-то недостройки, — это домыслы.

— А как быть с обманутыми дольщиками?

— По факту массовую проблему создали два застройщика. Всего проблемные объекты были у восьми, если смотреть с 2021 года. По шести из них мы вопрос решили достаточно быстро. Были интересные, нетрадиционные, так скажем, истории.

Например, обычно, чтобы дом достроить, застройщик просит: «Дайте мне достроить ещё 10 этажей» или «Дайте увеличить площадь». Но мы, наверное, единственный регион, где для того, чтобы люди получили ключи, мы заставили застройщика снести два этажа — в 2022 году. Вы можете проверить: это было из-за нарушения градостроительной документации. Застройщик построил вместо семи — девять этажей, и дом нельзя было ввести в эксплуатацию. Ситуация была на контроле правоохранительных органов, долго думали, что с этим делать. Я сказал: «Закон». Два этажа снесли — и квартиры отдали людям.

Поэтому буквально за два года мы с той шестеркой решили вопрос. Могли бы справиться и с остальными, но, например, в Нижней Дуброве ситуация сложилась иначе. Дольщики, в том числе под влиянием некоторых политических партий, настояли на том, чтобы дать шанс застройщику, который уже себя дискредитировал. Он, по сути, организовал массовую стройку как финансовую пирамиду, но на эти средства не мог достроить дома. Это был элемент мошенничества — и тогда это было понятно. Но в эмоциях люди нас не послушали, и, к сожалению, это привело к затягиванию проблемы. Теперь на её решение уходят годы, хотя тогда всё можно было решить проще.

Сейчас вы сами знаете, что происходит на рынке строительства жилья: продажи упали вдвое, процентные ставки выросли. Многие страдают: не могут сдать объекты даже при наличии эскроу-счетов — оборотных средств просто нет. В общем, у за-

стройщиков не самое лучшее время. Поэтому найти компанию, готовую дальше строить, — задача непростая: нужна организация с двойным запасом прочности. Тем не менее мы достроили самый крупный объект, отдали ключи людям — на это выделили более 800 млн рублей. По другим домам искали нового застройщика больше года — в условиях высоких ставок (год — полтора назад они были 22 % и выше) застройщики вообще не хотели браться за такие проекты. Но мы нашли. Сейчас идут суды, разделение земельных участков, утверждение плана достройки — в целом по дольщикам у нас есть сценарий.

Обидно, что эту проблему должен был решать федеральный фонд. Нам, по сути, сказали: «Всем, кому мы должны, мы всем прощаем». Мы общались с Маратом Шахирзяновичем (Хуснуллин — зампред правительства РФ — *прим. ред.*) на эту тему — у них тоже было много проблем, они взяли большие долги. Но это обидно по отношению к Владимирской области — нас оставили за бортом.

Правда, Марат Шахирзянович в другом нас поддержал. Мы пока ещё этих денег не получили, но надеемся, что всё-таки получим компенсацию части убытков от решения проблемы обманутых дольщиков.

А убытки, на самом деле, не маленькие — порядка 3,7 млрд рублей. Давайте честно: это две школы или практически мост через Клязьму. То есть это большие инфраструктурные проекты, а мы, к сожалению, вынуждены решать проблему обманутых дольщиков за счёт бюджета. Но мы не бросим людей. В данном случае будем стараться найти какие-то компромиссы, чтобы ускорить процессы и при этом не сильно пострадать в бюджетном плане.

— Раз вы сами заговорили про многострадальный мост через Клязьму, не могу не спросить, что с ним в итоге?

— Это, на самом деле, не просто мост, а целое огромное сооружение: надо пересечь железнодорожные пути, пойму Клязьму, саму реку, обеспечить присоединение к городской сети улиц. Удивительно, что за такое количество времени не было даже его проекта.

Мы сначала сделали первый его вариант, но он оказался очень дорогим. Самое дорогое в нём — пересечение железнодорожных линий: их порядка 17-ти. К сожалению, такой проект, если и будет реализован, то в лучшие бюджетные времена.

Сейчас мы прорабатываем два альтернативных варианта — они дешевле примерно в три раза. Строительство моста предполагается в створе Суздальского проспекта и в створе Нижней Дубровы, с соединением на Улыбышевском шоссе. Думаю, эти варианты будут более подъёмными.

Я общался с президентом на эту тему — он поддержал и поставил вопрос на личный контроль. Наша задача вместе со строительным блоком правительства оценить эти проекты и потихоньку дать им ход.

— А сколько примерно стоит такой мост?

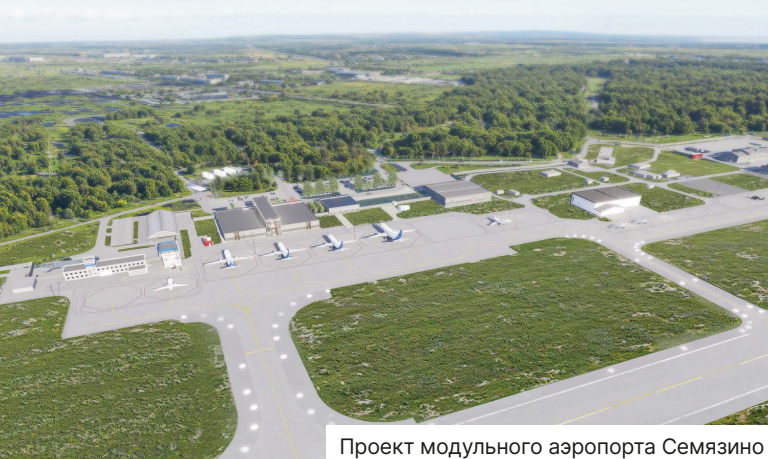
— Тот сложный вариант, который мы спроектировали прямо в городской черте, — более 30 миллиардов рублей. Это очень дорого, можно сказать, что это как мост через Енисей.

Для сравнения: последний вантовый мост через Оку на трассе М-12 обошёлся примерно в 12–13 миллиардов рублей — и это один из красивейших мостов.

Классический небольшой мост через реку Клязьму должен обойтись в 2,5–4 миллиарда рублей. Мост через железную дорогу — где то 1,5–2 миллиарда. Присоединение к сети, проход через пойму — ещё до 5 миллиардов.

Реконструкция аэродрома «Владимир»





Проект модульного аэропорта Семязино



Глава региона осматривает макет самолёта

В итоге мы должны вписаться в бюджет 10–15 миллиардов, а не в 33. Без федеральной помощи здесь не обойтись. Мы, конечно, готовы участвовать и областным бюджетом, но для нас это огромные расходы. Я уже обращался к президенту по этому вопросу.

— *А какова ситуация с медициной? Есть ли параллели с обсуждаемыми инфраструктурными проектами? Во Владимире есть точки напряжения, например, родильные отделения.*

— Вопрос медицины — один из самых сложных. Проблематика накоплена давно: уже к 2018 году во Владимирской области возник заметный дефицит медицинских кадров.

Почему так получилось? В соседних регионах — Ярославле, Твери, Смоленске, Иванове — есть свои вузы. Во Владимире вуза никогда не было. К 2018 году дефицит врачей составлял 25–28 %.

Одним из решений оказалось создание филиала медвуза. Как говорится, спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Конечно, можно давать подьёмные, переманивать врачей, но давайте будем честны: мы просто гоняем специалистов из региона в регион, тратим бюджетные средства и не решаем проблему целиком. Например, в Туле дают столько-то подьёмных — врач приезжает, но откуда он приехал? Из Костромы? Значит, там теперь не хватает специалиста.

По целевым направлениям мы отправляли девушек учиться в Москву, Ярославль, Иваново — возвращаются только 30 %. Сейчас вышел закон, по которому выпускник обязан отработать, — посмотрим, как он будет работать. Мы готовы давать квартиры, подьёмные до 200 000 рублей, помогать с ипотекой. Но нужно время, чтобы переломить ситуацию.

Есть и проблема морального климата. Мне не нравится, что и надзорные органы, и пресса часто «заклеивают» медицинское сообщество, ругая за все ошибки и не различая чиновников от медицины и самих медиков. Врачи это чувствуют, обижаются — и мы получаем негативное общение. Нужно постепенно менять отношение, чтобы врачи терпимее относились к пациентам, а внутри сообщества было больше согласия.

У нас неплохие результаты по новым медицинским объектам, но старые тоже нужно приводить в порядок. Один из ключевых моментов — приведение в порядок больниц скорой помощи: там был жуткий бардак, и это надо было решать давно. Второй год мы исправляем накопленные ошибки — это меняет настроение и коллектива, и пациентов.

Мы недавно искали человека на пост министра — и вот какие цифры получили: из 200 кандидатов 190 сразу отсеялись по причине несоответствия квалификации. По 10 остальным было отрицательное заключение правоохранительных органов или медицинского блока. Одного кандидата мы рассматривали, на заместителя даже. Его арестовали в день, на который было назначено собеседование. Мы пересмотрели всю страну.



Я считаю, что PR — дело наживное. То есть люди сами оценят, если происходят позитивные изменения в экономике, в социальной сфере. Поэтому абсолютно точно у меня с первого дня не было в приоритете вкладываться в собственный имидж или рекламу.

— *...так будет ли министр?*

— Ищем. Большинство кандидатов имеют завышенное мнение о себе.

— *В завершение нашей беседы, Александр Александрович, расскажите о ваших принципах работы?*

— Я всегда говорю: делай добро и бросай его в воду. Помогай, кому можешь: человеку, области, коллективу.

— *А при отборе кадров?*

— Считаю, что власть должна быть основана на знаниях и компетенциях. Чтобы быть авторитетным для людей и подчинённых, ты должен быть компетентен во всём, что делаешь. Даже если у тебя нет медицинского образования — иди разбирайся. Ты должен разговаривать на одном языке с профессионалами, своим примером показывать, как работать по времени и качеству.

Важно постоянное самообразование, внимание к деталям и энергия. Если у тебя нет энергии, ты никогда не передашь её подчинённым и людям. Если есть энергия, компетенция, знания, и ты терпеливо этому учишь, передаёшь — получишь нужный эффект.

Важно понимать, что на все требуется время. Разрушить легко — например, баню можно сжечь за час, а строить её ты будешь год. То же самое и в управлении: завод не создашь за год, но если спасёшь — это уже успех. Мы, например, спасли «Муромтепловоз» вместе с КамАЗом — теперь у нас две партнёрские площадки в Вязниках и Муроме. Или Гороховецкий судостроительный завод, который 20 лет распиливали, — это безобразие нужно было прекратить.

Иногда люди ждут, что всё изменится через год, а нужно 5–10 лет. Ты как марафонец — должен настраиваться на долгую дистанцию, но при этом каждый день давать результат. На такую дистанцию и нужно рассчитывать.

КУЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ С 1146 ГОДА:

ТУЛЯК ПОБЕДИЛ ВО ВСЕРОССИЙСКОЙ ОЛИМПИАДЕ ПО ИСТОРИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА

Тула — город с вековыми традициями предпринимательства: от знаменитых оружейников и самоварщиков до современных инноваторов. Именно здесь, на земле Демидовых и Баташевых, стартовал необычный интеллектуальный вызов — олимпиада по истории российского предпринимательства, организованная «Деловой Россией», Российским историческим обществом, истфаком МГУ и РАНХиГС.

А её главным героем стал студент Тульского педагогического университета Станислав Дедов, который прошёл путь от регионального этапа до победы в Москве.

1 апреля на базе педагогического университета имени Льва Николаевича Толстого в оружейной столице состоялся региональный этап. Тогда председатель тульского отделения «Деловой России» Андрей Мазов отметил:



**АНДРЕЙ
МАЗОВ**

Председатель
ТРО «Деловая
Россия»

«Так вышло, что в советское время понятия «предприниматель» и «эксплуататор» связывали. Поэтому сегодня восполнение утраченных знаний о местных дельцах — важная задача».

Он также акцентировал внимание на масштабах деятельности тульских предпринимателей: уральские коллеги, по его замечанию, очень почитают нашего промышленника Никиту Демидова.

И с ним согласна профессор кафедры истории и археологии, руководитель Центра региональных исторических исследований, доктор исторических наук, депутат Елена Симонова:



**ЕЛЕНА
СИМОНОВА**

Руководитель Центра
региональных
исторических
исследований,
доктор исторических
наук, депутат

«Действительно: вся уральская промышленность начиналась с Демидовых. За ними переехало 15% оружейников из Оружейной слободы, так начиналось строительство местных заводов».

И победу в региональном этапе состязания одержал протеже Елены Викторовны — студент третьего курса факультета истории и права Станислав Дедов.

Торжественная церемония награждения победителей и призеров прошла 22 апреля в Москве. В мероприятии приняли участие представители руководства «Деловой России» — председатель Алексей Репик — ведущие предприниматели, представители Российского исторического общества, сотрудники органов государственной власти, а также известные ученые.



Станислав Дедов — победитель олимпиады

Каждый финалист получил памятный сертификат. Победители и призеры были отмечены специальными дипломами и ценными призами.

Сила — в упорстве

«Бизнес-журналу» Станислав рассказал, что участвовал в олимпиаде трижды. Первые две попытки не принесли успеха: в первый раз он не прошёл региональный этап, во второй — не добился результатов на федеральном уровне.

Третья попытка оказалась удачной: год подготовки, изучение учебника с регионального этапа и книг о предпринимательских династиях помогли ему победить. На олимпиаде он чувствовал спокойствие, а победа принесла радость и неожиданную пустоту.

По мнению Станислава, олимпиада проверяет знания в узкой теме и подчёркивает важность изучения истории отечественных предпринимателей — они служат моральным и деловым ориентиром.

Предпринимательство — это не профессия, а что ни на есть культурная «эстафета». От купцов Древней Руси, чьи караваны шли по Волге, до фабрикантов XIX века, создававших целые отрасли, и современных бизнесменов, формирующих цифровую экономику, — каждое поколение передавало следующему не только капитал, но и ценности: ответственность, новаторство, служение обществу. Инициатива «Деловой России» и исторического общества — своеобразный мостик между эпохами. ■

www.delo71.ru

ТУЛЬСКАЯ
ОБЛАСТЬ **ДЕЛОВАЯ
РОССИЯ** 

Вступай!

 +7 (930) 791-01-49

 info@delo71.ru



ЖК «ЖЕЛАНИЯ» — НОВАЯ ЛОКАЦИЯ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Тульский застройщик «Стройкомплект» зарекомендовал себя как девелопер, создающий современные жилые комплексы комфорт-класса с продуманной коммерческой составляющей. В своих проектах компания уделяет внимание не только удобству планировок квартир и общественных пространств, но и формированию полноценной инфраструктуры, необходимой для повседневной жизни.

Кommerческие помещения заранее интегрируются в концепцию каждого комплекса: в них могут размещаться пункты выдачи заказов, магазины, фитнес-центры, кафе и пекарни, салоны красоты, детские центры и другие сервисы, которые делают жизнь более комфортной и удобной.

В этой статье мы хотим познакомить вас с одним из наиболее интересных для предпринимателей проектов компании — жилым комплексом «Желания», где уже сформированы благоприятные условия для развития бизнеса. Локация сочетает в себе заселенные жилые комплексы и частный сектор, что обеспечивает стабильный поток потенциальных клиентов и высокий уровень пешеходной активности. Сегодня у предпринимателей есть возможность занять выгодные позиции в рамках нового комплекса.

Коммерческая недвижимость в жилых кварталах остаётся одной из самых востребованных категорий — даже в период пандемии её владельцы сохраняли стабильный доход. Сегодня рынок жилой недвижимости в Туле активно развивается, и вместе с ним растёт сегмент коммерческих помещений.

Инвестирование в коммерческую недвижимость открывает сразу несколько возможностей: запуск собственного бизнеса или сдача объекта в аренду. Это также отличный инструмент для масштабирования уже существующего дела. Наиболее привлекательные результаты показывают объекты, расположенные в продуманных и перспективных локациях, таких как ЖК «Желания».



В данной локации можно рассматривать разнообразные направления бизнеса: продуктовый магазин, пекарню, ателье, салон красоты, фитнес-центр, детский развивающий центр или частный детский сад, кафе, химчистку, медицинский центр и другие форматы.

ЖК «Желания» расположен на улице Павшинский мост. В шаговой доступности находится остановка общественного транспорта, откуда можно быстро добраться до центра города, Казанской набережной, Центрального парка, Московского вокзала и других ключевых локаций.

Жилой комплекс, состоящий из трёх 19-этажных секций с продуманной средой для жизни и отдыха. Благоустроенная территория, закрытый двор с детскими и спортивными площадками, а также зонами для отдыха и общения формируют комфортное пространство для жителей, а система видеонаблюдения обеспечивает высокий уровень безопасности.

На первых этажах предусмотрены коммерческие помещения, формирующие полноценную среду для повседневных сервисов — от торговли до услуг и досуга. Такое расположение обеспечивает стабильный поток клиентов, в том числе за счёт жителей комплекса, в котором насчитывается 648 квартир.

Особое внимание стоит уделить формату коммерческих помещений. Они отличаются по планировкам и площади: минимальная составляет 82,59 кв. м, максимальная — 199,59 кв. м. При необходимости такие площади можно разделять или использовать под сдачу. Кроме того, помещения могут иметь выход как во внутренний двор, так и на внешнюю сторону комплекса, что обеспечивает удобный доступ как для жителей ЖК, так и для внешнего потока посетителей.

Отдельного внимания заслуживают технические характеристики помещений. В ЖК «Желания» высота потолков в коммерческих помещениях составляет 4 метра, что открывает широкие возможности для планировочных решений и реализации различных форматов бизнеса. Дополнительным плюсом являются преимущественно панорамные окна на первых этажах, которые наполняют естественным светом пространство, что особенно важно для ряда бизнес-направлений.

1 ЭТАЖ



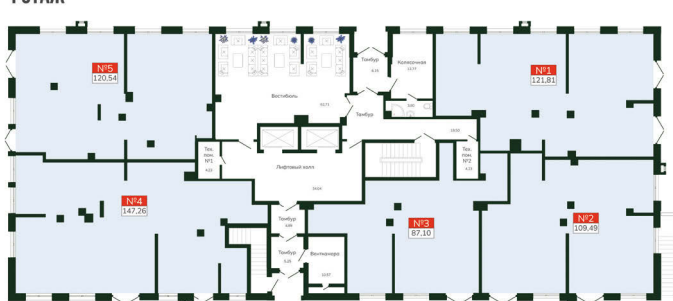
ДОМ 1 СЕКЦИЯ 1

1 ЭТАЖ



ДОМ 1 СЕКЦИЯ 2

1 ЭТАЖ



ДОМ 1 СЕКЦИЯ 3



СТРОЙКОМПЛЕКТ

ОФИС ПРОДАЖ
НА СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКЕ:

Г. ТУЛА, УЛ. ПАВШИНСКИЙ МОСТ
ТЕЛ. +7 (487) 251-61-27

Проектная декларация на сайте наш.дом.рф. Застройщик ООО «СЗ «Проект-3»



РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА —

ФУНДАМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Органы местного самоуправления — это ключевой элемент системы управления, который непосредственно взаимодействует с населением и работодателями. От их деятельности в сфере социально-трудовых отношений зависят стабильность рынка труда, уровень занятости и социальная защищённость граждан. Рассказываем о роли администрации муниципалитета в этой работе.

Администрация города Тулы выполняет ряд важных функций, направленных на гармонизацию интересов работников, работодателей и общества. Основные — содействие социальному партнёрству, координация взаимодействия профсоюзов, объединений работодателей и администрации муниципалитета, содействие заключению территориальных соглашений, коллективных договоров на предприятиях и организациях города, создание условий для занятости, разработка и реализация муниципальных программ по поддержке малого и среднего бизнеса как источника рабочих мест. Не менее важен мониторинг рынка труда: сбор и анализ данных о вакансиях, безработице, уровне зарплаты и условиях труда, взаимодействие с центрами занятости населения, профилактика травматизма и охраны труда, информационная поддержка.

В городе происходит практическая реализация комплекса социально-трудовых отношений, так как именно здесь сосредоточены предприятия, учреждения и организации различных форм собственности, а работники и работодатели проживают на конкретной территории.



В последние годы в Туле наблюдается рост престижа рабочих специальностей и значимость трудовых династий, которые вносят существенный

вклад в социально-экономическое развитие города. Повышение привлекательности профессий, наиболее востребованных на рынке труда города Тулы, привлечение молодежи в реальный сектор экономики, а также высокая оценка трудовых достижений — задачи муниципалитета.



ЕЛЕНА БИРЖИВАЯ

Заместитель главы администрации города Тулы

— Развитие социального партнерства — необходимое условие для построения эффективной экономики. Оно позволяет гармонизировать интересы работников, работодателей и государства, снизить социальную напряжённость и создавать условия для долгосрочного роста благосостояния общества, — рассказывает заместитель главы администрации города Тулы Елена Бирживая. — Администрация во взаимодействии с социальными партнерами проводит заседания городской трехсторонней комиссии по вопросам социально-трудовых отношений, рабочие встречи с представителями предприятий, общегородской День охраны труда, Праздник Весны и Труда, смотры-конкурсы на лучшую организацию работы по созданию здоровых и безопасных условий и охраны труда и другие мероприятия.

В ноябре 2025 года тульская делегация из сотрудников администрации города, руководителей, инженеров, специалистов по охране труда предприятий и органи-





заций участвовала в 29-й Международной выставке «Безопасность и охрана труда — 2025» (БИОТ-2025). Форум проходил в Московском выставочном центре «Крокус-Экспо» и стал масштабной площадкой для обмена идеями, изучения передового опыта, поиска технологичных способов достичь нулевого травматизма на производстве и в повседневной жизни человека.

В преддверии Всемирного Дня охраны труда, который традиционно отмечается 28 апреля, в областной столице в 14-й раз состоялось ежегодное мероприятие — Общегородской День охраны труда. На празднике наградили 20 победителей смотра-конкурса за лучшую организацию работы по созданию здоровых и безопасных условий и охраны труда в организациях.



**ЕЛЕНА
КАЛГИНА**

Начальник
управления
экономического
развития
администрации
города Тулы

— В последние годы в Туле наблюдается рост престижа рабочих специальностей и значимость трудовых династий, которые вносят существенный вклад в социально-экономическое развитие города, — поясняет начальник управления экономического развития администрации города Тулы Елена Калгина. — Повышение

Не менее важен мониторинг рынка труда: сбор и анализ данных о вакансиях, безработице, уровне зарплаты и условиях труда, взаимодействие с центрами занятости населения, профилактика травматизма и охраны труда, информационная поддержка

привлекательности профессий, наиболее востребованных на рынке труда города Тулы, привлечение молодежи в реальный сектор экономики, а также высокая оценка трудовых достижений — задачи муниципалитета.

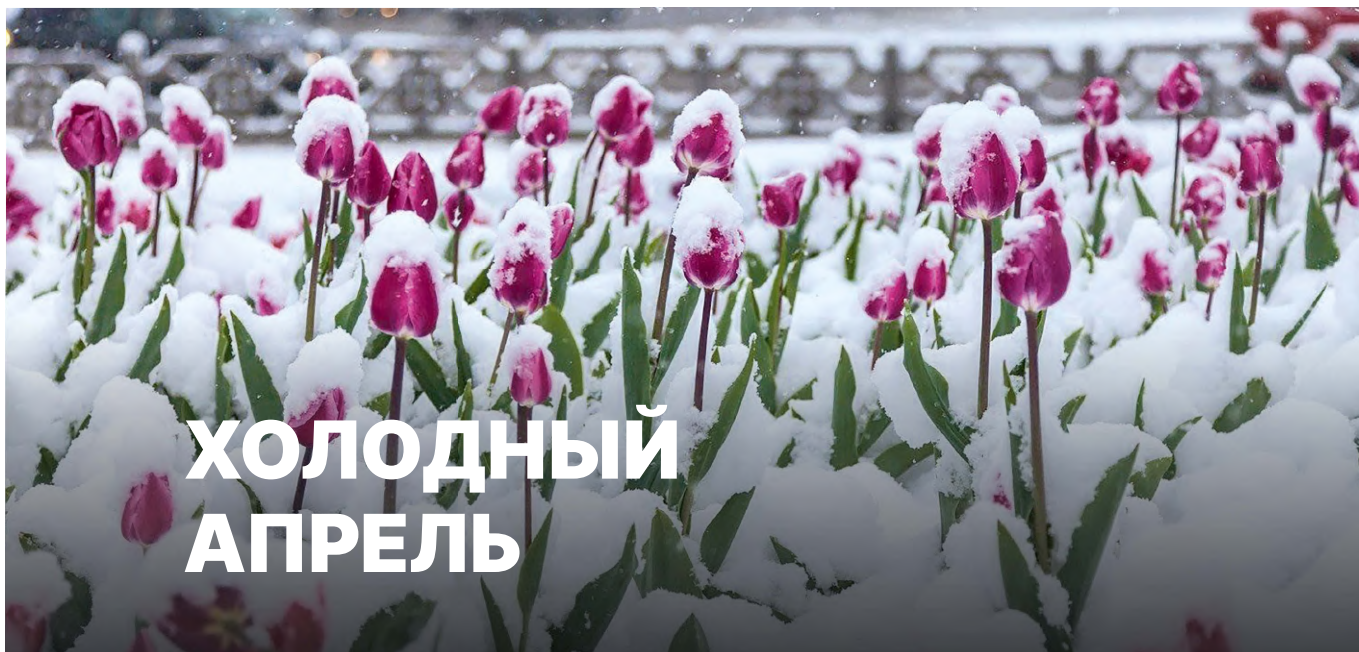
Лучшие трудовые династии и победителей конкурсов «Лучший по профессии» среди рабочих предприятий и студентов государственных образовательных учреждений среднего профессионального образования города Тулы ежегодно чествуют на Общегородском Празднике Весны и Труда.

Социально-трудовые отношения формируют условия использования трудового потенциала в муниципальном образовании. Их регулирование позволяет создать благоприятную среду для реализации потребности населения в труде, обеспечить широкий доступ всех слоёв населения к основным социальным благам, повысить уровень жизни населения, снизить социальную дифференциацию.

Совершенствование механизмов взаимодействия органов муниципального самоуправления с работодателями, профсоюзами и гражданами станет залогом социальной стабильности и экономического роста на местном уровне.



Участники процесса всегда могут получить консультацию и уточнить свои права в сфере труда. В Туле для этого работают телефоны «горячей линии» 8 (4872) 30-48-12, 33-11-37, 33-80-71.

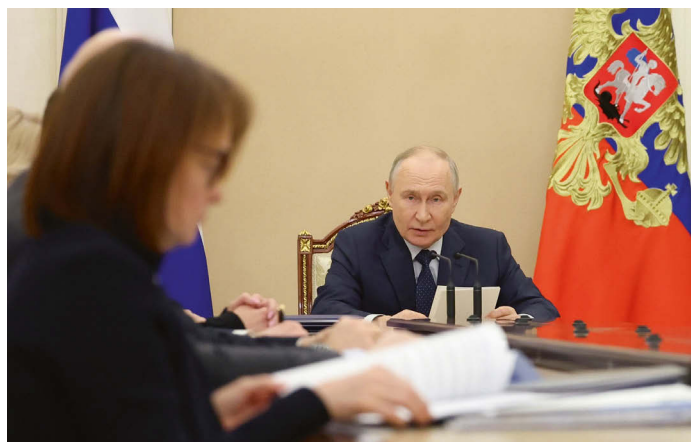


ХОЛОДНЫЙ АПРЕЛЬ

Апрель, скоро майские, за окном холода и снег, хочется начинать наряжать елку и готовиться к встрече Нового года. Нет, а как же лето?! Давайте уже проматывайте эту странную, снежную весну и включайте свет, лето, пальмы и жару.

Экономика апреля, как и погоды, оказалась в плену у турбулентности. Только причина — не циклоны и атмосферные вихри, а чудеса геополитики (открываем, закрываем, передумали) и денежно-кредитной политики (снижаем, ставим на паузу, нет, все-таки снижаем). «Ключ» и Ормуз. Все остальное, можно сказать, было фоном, любопытным, но ни на что не влиявшим: полет на Луну, пролет Орбана, белые списки, антикоррупционные иски, потоп в Дагестане, послание Бони, российские нефтетанкеры в сопровождении фрегатов ходят-бродят по Ла-Маншу.

15 апреля Владимир Путин провел совещание по экономическим вопросам. Таким недовольным главой государства мы давно не видели. Внешне президент был спокоен, но говорил вещи, которые министрам вряд ли понравились: «В первые два месяца 2026 года ВВП России снизился на 1,8%. Сокращение производства затронуло обрабатывающие отрасли, строительство и промышленность в целом». Президент потребовал от правительства и Центробанка «предложений по конкретным мерам стимулирования активности экономики». По данным Минфина, дефицит федерального бюджета по итогам января – марта 2026 года составляет 4,576 трлн рублей, что на 2,616 трлн рублей больше, чем в аналогичном периоде прошлого года. Это при том, что утвержденный законом дефицит на



2026 год не должен превышать 3,786 трлн рублей. Текущий уровень дефицита уже на 20,87% выше запланированного. Расходы составили 12,885 трлн рублей, что оказалось на 17% выше уровня прошлого года. Доходы же в первом квартале оказались на 8,2% ниже уровня прошлого года и составили 8,31 трлн рублей.

Президент подчеркнул, что ждет от кабмина и ЦБ «предложений по конкретным мерам стимулирования активности экономики». Любопытно, что сразу



после вступительной речи президента совещание продолжилось в закрытом режиме, а кремлевская пресс-служба не стала вывешивать стенограмму выступлений вице-премьеров и министров. Видно, разговор и вправду был «не для печати». Рано или поздно за закрытыми совещаниями последуют кадровые перестановки. Но какие?

На следующий день правительство списало задолженность по бюджетным кредитам 16 регионам на 31 млрд рублей, в число счастливчиков в этот раз попали сразу пять регионов ЦФО: Ивановская, Орловская, Смоленская, Тамбовская и Тверская области.

Судьбоносных изменений после президентского пинка ждали, но не дождались от банкиров: 25 апреля совет директоров ЦБ острожно «подкрутил» ключевую ставку на полпроцента вниз — это было восьмое снижение подряд, а Набиуллина еще и заявила, мол, можем летом поставить «ключ» на паузу. Дескать, возвращение инфляции к цели в 4% — это процесс небыстрый, «хотя и займет куда меньше времени, чем возвращение человечества на Луну». Те, кто хотел сегодня и быстрее, и ниже, снова остались ни с чем: «Ваши ожидания — это ваши проблемы». Следующее заседание в конце июня. А еще оптимистичный ЦБ пообещал рост ипотечного кредитования в 2026 году в 6–10%.

Апрель для строителей начался с очередной загогулины. С 1 апреля банки перестали учитывать «серые» доходы и жестче проверяют финансовое положение заемщиков. ЦБ РФ рекомендовал кредитовать только тех, у кого есть подтвержденный официальный доход, а это затрагивает до 30–40% потенциальных заемщиков. Всего за полгода доля одобрения банками ипотечных займов снизилась с 61,5% до 49,9%. «Порадовать» строителей может лишь то, что в автокредитовании доля отказов 78,3%.

На прошедшей в апреле коллегии Минстроя РФ, подводившей итоги года, сделали очевидный, но неутешительный вывод: проблема доступности жилья продолжает обостряться на фоне общего удорожания недвижимости. В структуре себестоимости жилищного строительства всё больший вес приобретают затраты на покупку земли (19% в себестоимости) и возведение социальной инфраструктуры. Проектные и строительно-монтажные работы формируют почти половину всех расходов застройщиков, а обслуживание кредитов приближается к 25%. Дефицит рабочих рук на стройке остаётся одной из главных проблем отрасли. «Строительный» вице-премьер Марат Хуснуллин то ли потребовал, то ли пообещал активнее расширять градостроительный потенциал тер-



МАРАТ ХУСНУЛЛИН

Вице-премьер



Главным драйвером жилищного строительства остается семейная ипотека под 6%, на которую приходится свыше 80% всех кредитов. Однако льготный лимит в 6 млн рублей не поспевает за ростом цен, во многих субъектах на эти деньги уже невозможно приобрести полноценную квартиру

риторий. Для чего Минстрой упростит механизм вовлечения земель в проекты комплексного развития территорий: субъектам РФ передадут полномочия по принятию решений о КРТ в отношении федеральных земельных участков. Кроме того, обсуждается возможность выделения инвесторам земли под инфраструктурные объекты без проведения торгов.

В текущем году, по оценке Хуснуллина, будет построено не менее 100 млн кв. метров жилья. (В 2024-м и 2025-м было по 108 млн). Главным драйвером жилищного строительства остается семейная ипотека под 6%, на которую приходится свыше 80% всех кредитов. Однако льготный лимит в 6 млн рублей не поспевает за ростом цен, во многих субъектах на эти деньги уже невозможно приобрести полноценную квартиру. В правительстве обсуждают повышение предельной суммы кредита и планируют увязать её применение с покупкой квартир от двух комнат либо площадью от 60 кв. метров. Среди возможных решений — повышение максимального размера займа до 8 млн рублей, а также дифференциация процентной ставки в зависимости от количества детей в семье. Определиться должны к 1 июля.



ОКСАНА ЛУТ

Министр сельского хозяйства

В центре России сев яровых по погодным причинам серьезно отстает от прошлогоднего графика. Но министр сельского хозяйства Оксана Лут не унывает: «Ничего страшного. Есть поговорка „Холодный апрель – май, значит, хороший урожай“. Я думаю, нормально все будет с урожаем». Но не все так просто, из-за погодных катаклизмов аграрии уже пересматривают посевные площади и севооборот и планируют засевать более поздние культуры, например, кукурузу вместо гороха, ячменя и яровой пшеницы.

В конце марта Казахстан полностью запретил импорт живого скота, зерна и продуктов его переработки из России из-за ухудшения эпизоотической обстановки — вспышки пастереллёза и бешенства в Новосибирской области. Мера временная, вспышку ликвидировали, но запрет продолжает действовать. Казахстан — рынок для кормов небольшой, а вот если к карантину присоединится Китай, это может стать проблемой. Но вероятность этого уменьшается с каждым днем: ситуация с заболеваниями животных в России уже нормализовалась.

Экспорт продукции российского АПК в Китай в первом квартале достиг 2,7 млн тонн и \$2,4 млрд,



В конце марта Казахстан полностью запретил импорт живого скота, зерна и продуктов его переработки из России из-за ухудшения эпизоотической обстановки — вспышки пастереллёза и бешенства в Новосибирской области. Мера временная, вспышку ликвидировали, но запрет продолжает действовать

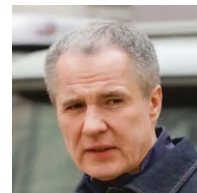


рост на 29% и 43% соответственно. Главные статьи нашего сельхозэкспорта — мороженая рыба (24%), рапсовое масло (19%) и ракообразные (16%).

«Аграрный» вице-премьер воронежского правительства Алексей Сапронов сообщил, что петербургское ООО «Агритек Био» и китайская Erpen Investments Group намерены инвестировать 110,4 млрд рублей в строительство завода по глубокой переработке кукурузы и выпуску аминокислот в особой экономической зоне «Центр» под Воронежем. Предприятие будет возводиться на 20% на собственные средства акционеров, 80% будет заемных. Проектная мощность завода — по 200 тысяч тонн треонина и лизина в год. Треонин и лизин — это добавки в комбикорма. И хотя власти уже готовят площадку в 100 га под будущее предприятие, никаких сроков реализации проекта не было названо. При нынешней цене денег рискнуть на 100 млрд — все равно, что сыграть в орел-решку. Но стоимость кредитов будет неизбежно дешеветь, и надо быть всегда на низком старте, чтобы оказаться первым на финише.

Мясная столица России — Белгородская область — всю первую половину апреля жила настойчивыми слухами о грядущей отставке губернатора Вячеслава Гладкова. Тот не стал дожидаться, чем окажутся слухи, и ушел в двухнедельный отпуск. Продолжение истории уже в мае. А пока главный производитель белгородской свинины группа «Русагро» объявила о закрытии трех крупных свиноподкомплексов из-за риска для персонала.

Минпромторг не дал добро. С 1 апреля должны были в очередной раз ужесточить правила расчета утильсбора. На сей раз на автомобили, ввозимые



ВЯЧЕСЛАВ ГЛАДКОВ

Губернатор Белгородской области



Реклама. 18+

TANK 500

ВЕДИ ЗА СОБОЙ

КорсГрупп
Тула, Октябрьская 318
+7 4872 63 67 87



korsgroup-tank.ru



Вообще, апрель был ознаменован огромным количеством новостей на грани коррупции и экономики: подавались антикоррупционные иски к высокопоставленным судьям и вице-губернаторам, вынесли двучастные приговоры за хищения при строительстве фортификационных укреплений в Курской области, включая 14 лет экс-губернатору Алексею Смирнову

из стран ЕАЭС (Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Армения). Цель — устранить схемы занижения стоимости. При ввозе авто таможня планировала сверять заявленную стоимость со справочником Минпромторга. Разница между реальной ценой и заниженной при растаможке должна была начисляться в виде утильсбора. Как для юридических, так и для физических лиц. Тема горячая, ожидалось удорожание ввозимых таким образом автомобилей на 40%, и буквально за несколько дней до начала апреля Минпромторг новые правила отменил. Как бы отложил, но на неопределенное время.

23 апреля на бывшем заводе Volkswagen в Калуге было перезапущено производство автомобильных моторов, аналогичных Chery. Движки будут ставить на кроссоверы Tenet, Tenet Plus, Jeland, которые выпускаются холдингом АГР. Планируется собирать 150 тысяч двигателей в



год, с дальнейшим двукратным увеличением производства.

Калужский арбитраж постановил привлечь к субсидиарной ответственности на сумму 6,1 млрд рублей семью Ровнейко — владельцев ликвидированного ЗАО «Розовый сад», с 2008 года с завидной регулярностью выводившей кредитные средства на Кипр. Предприятие было обанкрочено еще в 2016 году. Пока шли суды, глава семейства и основатель цветочного бизнеса успел скончаться и оставить в наследство единственный объект — гаражный бокс в Москве ценой в миллион рублей.

Вообще, апрель был ознаменован огромным количеством новостей на грани коррупции и экономики: подавались антикоррупционные иски к высокопоставленным судьям и вице-губернаторам, вынесли двучастные приговоры за хищения при строительстве фортификационных укреплений в Курской области, включая 14 лет экс-губернатору Алексею Смирнову. В суд поступило второе по счету дело о взятках экс-замминистра обороны Тимура Иванова на 1,3 млрд. Театрально-бананового деятеля Владимира Кехмана обвинили в хищении 2 млрд рублей, произошло это после почти года расследования, подельников взяли. Где сам Кехман, находящийся под подпиской о невыезде, объяснить не может никто: «Не выезжал». Экс-мужу Лерчека дали 7 лет за вывод денег за рубеж по подложным документам. Тульскому экс-сенатору Савельеву — 10 лет за подготовку убийства делового партнера.

Все криминальные истории даже перечислить нет возможности.

Но, пожалуй, героем апреля стал не какой-то VIP-казнокрад, а самый простой, самый законопослушный гражданин. То есть мы с вами.

— Что тебе, доченька, привезти из краев заморских?

— Привези мне, батюшка, симку казахстанскую.

Александр Пирогов

ВЕСНА ПРИШЛА — ВЕРАНДА «СВЕТСКИ» ОТКРЫЛАСЬ!



Веранда ресторана современной русской кухни «Светски» открылась раньше сезона. Комфортная рассадка, много воздуха, панорамные окна, вид на город, который, кажется, рад весне как никогда — в этом пространстве прекрасно всё. «Светски» — это, пожалуй, первое место, куда стоит вести ваших партнёров из других городов. Меню с отсылкой к местным гастрономическим традициям, блюда из русской печи, классическое тульское чаепитие — это всегда впечатляет.



«Светски» — это, пожалуй, первое место, куда стоит вести ваших партнёров из других городов. Меню с отсылкой к местным гастрономическим традициям, блюда из русской печи, классическое тульское чаепитие — это всегда впечатляет.



SVETSKIREST.RU
ТУЛА, УЛ СОВЕТСКАЯ Д.3
+7(4872) 26-85-65

Июнь 2026

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



2 ИЮНЯ АЛЕКСАНДР ФАИСТОВ

депутат Тульской городской Думы

3 ИЮНЯ НАТАЛЬЯ АНТОНОВА

вице-президент – управляющий филиалом Газпромбанка «Среднерусский»



4 ИЮНЯ НИКОЛАЙ ВОРОБЬЕВ

член Совета Федерации РФ

7 ИЮНЯ ПАВЕЛ МИШУНИН

генеральный директор ФКП «Алексинский химический комбинат»

9 ИЮНЯ ГАЛИНА АЛЕШИНА

депутат Тульской областной Думы



10 ИЮНЯ ОКСАНА ОСТАШКО

министр образования Тульской области



10 ИЮНЯ ЕКАТЕРИНА ТОЛСТАЯ

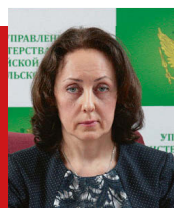
директор ФГУК «Государственный мемориальный и природный заповедник «Музей-усадьба Л. Н. Толстого «Ясная Поляна»

12 ИЮНЯ ВЛАДИСЛАВ БЕЛОУСОВ

генеральный директор ООО «Росавтоматизация»

20 ИЮНЯ АЛЕКСАНДР САФРОНОВ

военный комиссар Тульской области



21 ИЮНЯ АННА БОНДАРЕНКО

начальник Управления Министерства юстиции РФ по Тульской области



26 ИЮНЯ ТАТЬЯНА РЫБКИНА

директор Всероссийского музея декоративного искусства, внештатный советник губернатора Тульской области

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



MAZOV & Co

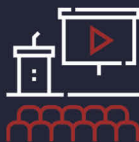
РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

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



BRAER



Реклама. 18+

**ТРОТУАРНАЯ
ПЛИТКА BRAER**



braer.ru