



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

#12 (83) 2025

# БИЗНЕС



ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

**ПРОФИЦИТА НЕ  
БОИМСЯ:****НЕ БУДЕТ ЛИ ЛИШНИМ  
НА МИРОВОМ РЫНКЕ  
РОССИЙСКИЙ СПГ?**

с. 4

**В РЕЖИМЕ РУЧНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ:****ИЗ СЛОЖНОГО НАСТОЯЩЕГО —  
В НЕПРОСТОЕ БУДУЩЕ  
УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

с. 14

# ЭНЕРГОПОЛИТИКА:

**БАЛАНС СПРОСА & БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ****VS**

с. 48

**ДОГРУЗИТЬ И ПОГУБИТЬ****КАК НДС-ТРАНСФОРМАЦИЯ И ДРУГИЕ  
НЮАНСЫ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ  
МЕНЯЮТ БИЗНЕС-ЛАНДШАФТ В РОССИИ**

с. 76

**РЫНОК ПЕКАРЕН  
ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ.****КУДА ЕГО ПРИВЕДЕТ «ВЗРОСЛЕНИЕ»?**



# 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+

№12 (83) декабрь 2025

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 4.12.2025
- дата выхода цифровой версии — 5.12.2025

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, 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»

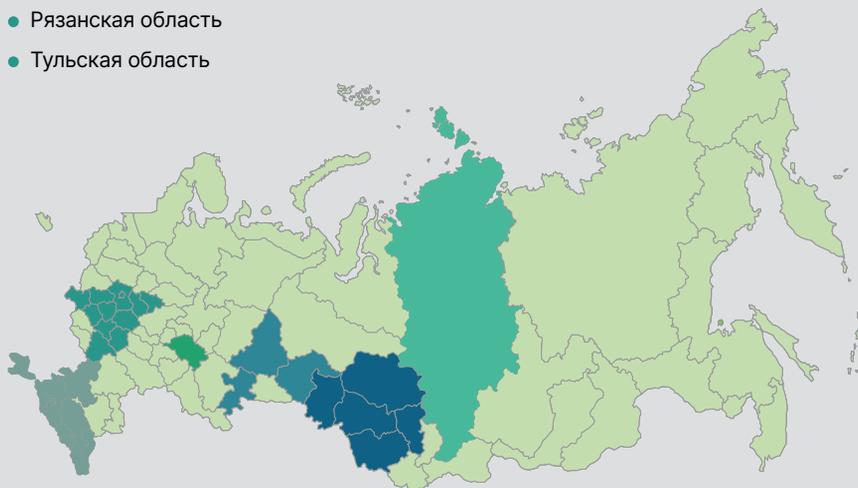
✉ siberia@business-magazine.online

- 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



## ТЕМА НОМЕРА

ТЭК

ПРОФИЦИТА НЕ БОИМСЯ:  
РОССИЙСКИЙ СПГ ЛИШНИМ  
НЕ БУДЕТ?

**4** Нервный, сложный, турбулентный, насыщенный — этот год подходит к концу. Мало кто готов предсказать, чем в итоге он закончится, никто ни в чем не уверен. Все, даже самые унылые скептики, знают только то, что жизнь будет продолжаться, а человечество будет размножаться, значит, ему нужно все больше ресурсов. От этой данности, которую мало кто берется оспаривать, мы и решили оттолкнуться в декабрьском номере и посвятили его немалую часть тем, от кого по-прежнему зависит многое. Производители энергоресурсов знают за собой это безоговорочное преимущество и готовы за него биться, как бы трудно ни было добывать и продавать. Для них вопрос лишь в темпах и трендах, под влиянием которых мировой энергобаланс смещается в ту или иную сторону. А еще в том, где будет сконцентрирован спрос в период до 2030 года, и куда он сместится к 2050-ому. Писать эпитафию традиционным видам топлива рановато, уверены участники топливно-энергетического рынка, — нефть и газ все еще крепко удерживают позиции. Россия заявляет, что ее СПГ точно найдет покупателя на мировом рынке. Анализируем ситуацию с экспертами, чтобы понять, откуда такая уверенность.



## АБДУЛАЗИЗ БИН САЛМАН АЛЬ САУД

Министр энергетики Королевства  
Саудовской Аравии



**Я не наивен, чтобы думать, будто когда-то настанет время, когда энергетика будет деполитизирована, она всегда так или иначе будет попадать под воздействие политического фактора.**

УГОЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ:  
ОБРАЗ ЕЕ БУДУЩЕГО БУДЕТ  
ДРУГИМ

**14** 8,4 млрд рублей составила прибыль угольных предприятий Кузбасса за январь – июнь 2025 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, это падение в пять раз. Кузбасс на грани выживания, столица российских угольщиков теряет свой почетный статус. Местное правительство совместно с федеральным второй год управляет ситуацией в «ручном» режиме, за отсрочкой по налогам и страховым взносам в Минэнерго обратились 137 угольных компаний. Такие меры помогают удержать ситуацию под контролем — предотвратить массовое закрытие шахт и сокращение людей. Другая ситуация с добычей угля в Якутии — там она растет, в этом году в регионе добудут порядка



50 млн тонн. Противоречивая картина в угольной отрасли России объясняется сложной конъюнктурой на внешних рынках, где идет острая ценовая борьба в условиях снижения потребления. Себестоимость добычи в РФ — одна из самых низких в мире, но что тогда мешает добывать и продавать, и как быть дальше? О том, какие козыри еще остались у российских угольщиков, рассказываем в продолжение темы о развитии мирового рынка энергоресурсов.



## АЛЬТЕРНАТИВЫ

ВАССЕРМАН

## СТРАТЕГИЯ ИСТОЩЕНИЯ

**44** За последние годы мы все слегка поднатюрели в военной терминологии и часто могли слышать про «войну на истощение». В свежем номере ФБЖ о том, в чем преимущества и сложности подобной стратегии, рассуждает публицист, колумнист

ФБЖ с солидным стажем Анатолий Вассерман. В его новой колонке много интересной исторической фактуры, и автор примеряет опыт прошлых войн к реалиям сегодняшнего конфликта между Россией и Украиной. По его мнению, кое-что в развитии событий зависит не только от военачальников.

## «ДОРАЩИВАНИЕ» ПОД ЗАКАЗЧИКА



Второй год в российской экономике продолжается структурная трансформация, которая подразумевает освоение отечественными компаниями ниш и направлений, где ранее доминировали иностранные производители. Чтобы воспользоваться моментом, многим производителям не хватает технологической зрелости и, конечно, ресурсов для освоения новых видов

продукции. С этой целью АНО «Инновационный инжиниринговый центр» разработал механизм так называемого «доращивания». О том, как получить гарантированный заказ от крупной корпорации и перейти на новую ступень производственного развития, мы поговорили с первым заместителем генерального директора АНО «Инновационный инжиниринговый центр» Дмитрием Вагиным.

## БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ



### ОПГ «МАХОНИНСКИЕ»: КТО ЕЩЕ В ДЕЛЕ?

**68** Национализация на Урале продолжается. Генпрокуратура успешно освоила методологию быстрого перераспределения частных активов в пользу государства. И снова местом действия стал Челябинск. Сначала здесь национализировали макаронную «Макфу», бенефициаром которой был экс-губернатор Юревич, летом у Константина Струкова забрали «Южуралзолото», в октябре прокуратура «пришла» за активами объединения, которое сначала потребовала признать экстремистским и запретить. Что было в продолжении столь лихого начала — читайте в спецпроекте, посвященном экономике Урала.

### В ФОКУСЕ

### НАЛОГИ

#### НЕСТАБИЛЬНА И НЕПРЕДСКАЗУЕМА

**48** В новый год российский бизнес весь поголовно вступает с новыми страхами, ведь налоговая система усиливается по всем направлениям. Чем дальше, тем нестабильнее и непредсказуемее она становится. Единственное, что очевидно: дальше все пойдет по нарастающей. Бизнес ждет дальнейшая НДС-трансформация и другие «приключения» налоговых режимов. Границы между ними размываются, смыслы меняются, и надежды на «упрощенку» тают на глазах, да и дробление могут разглядеть в любом предприятии. Эксперты этого номера подсказывают, как в попытке оптимизироваться избежать плохих последствий.

### НИШИ И РЫНКИ

### ПЕКАРНИ

#### ПЕКАРНИ 2.0: РЫНОК ЗАМЕДЛЯЕТСЯ И ВЗРОСЛЕЕТ

**76** Форматы еды «у дома» продолжают расти, готовая среди них — основной драйвер. Тренд подхватили все, кто продает то, что можно съесть. Теперь даже пекарни трансформируются в эту сторону — больше еды, доступной и понятной. Вместе с экспертом рынка анализируем маршруты покупателей, чтобы понять, куда эволюционируют пекарни, и за счет чего они будут расти в новом году.



Использованы фото  
из официального фотобанка  
«Росконгресс»

# ПРОФИЦИТА НЕ БОИМСЯ:

## РОССИЙСКИЙ СПГ ЛИШНИМ НЕ БУДЕТ?

Согласно аналитическому докладу ОПЕК, опубликованному летом текущего года, нефть и газ к 2050 году будут занимать более 50% в мировом энергобалансе, то есть практически сохраняют текущие позиции (сейчас 54%). Более того, спрос на все виды первичного топлива вырастет к этому моменту, и лишь уголь уступит свои позиции газу. В ОПЕК предполагают, что в среднем спрос на нефть и газ будет расти по 1% в год. И все большую роль в мировой энергетике аналитики отводят сжиженному природному газу (СПГ), глобальный рынок которого сегодня развивается ускоренными темпами. Предложение растет, производственные мощности расширяются. Согласно экспертным прогнозам, в 2026 году темпы роста предложения СПГ в мире покажут самый высокий рост с 2019 года — 7%, достигнув 40 млрд м<sup>3</sup>. К 2050 году совокупная мощность заявленных к строительству заводов по производству сжиженного природного газа в мире может увеличиться более чем вдвое и приблизиться к одному миллиарду тонн. Конкуренция на мировом рынке СПГ нарастает, и Россия стремится успеть за столбить за собой место.

**С**прос на доступные и надежные энергоресурсы будет расти вместе с населением планеты, быстрее всего оно прибавляется в энергодефицитных регионах. Впрочем, и сегодня порядка 20% населения не имеют доступа к электроэнергии. Возобновляемые источники энергии (ВИЭ) с их скромной долей на рынке энергоресурсов в принципе не способны удовлетворить растущий спрос. Поэтому аналитики ОПЕК в своем прогнозе оставляют за ними всего лишь 26,3% в структуре мирового энергобаланса, и это лишь к 2050 году. Доминировать в нем с долей 29,8% по-прежнему будет нефть, газ — на третьей позиции с долей 23,7%, уголь — на четвертой (13,6%), вслед за ним — атомная энергетика (6,6%).

### Профицит случится раньше

«Никто из аналитиков не видит какого-то снижения спроса — оно не ожидается в долгосрочной перспективе, — заявил на полях Российской энергетической недели директор департамента по консалтингу нефтегазовой отрасли ООО «Аналитический центр ТЭК» Евгений Тыртов. — Газ выполняет в энергопереходе не роль замещения для нефтяного сырья, а компенсирует дополнительный спрос. Китайская экономика растет, поэтому вне зависимости от энергоперехода будет нуждаться в газе. Европа снижает потребление — альтернативные источники, плюс ее экономика сейчас не растет, но в перспективе спрос стран ЕС на газ вырастет, и здесь нет противоречия: сейчас основной поставщик для европейских стран — Норвегия, там прогнозируется падение объемов добычи, европейцам придется наращивать закупки СПГ у других поставщиков. Импорт СПГ в Евросоюз будет расти. Кстати, экспорт из РФ в Европу снизился, но не на много — где-то на 11%».

Аналитический центр ТЭК прогнозирует, что прирост спроса на СПГ к 2050 году составит 400 млн тонн, 54% роста обеспечат страны АТР.

Увеличение потребности азиатских экономик и населения африканского континента и Индии стимулируют увеличение объемов добычи и развитие новых мощностей для переработки и транспортировки газа. Вопрос баланса становится главным. Еще больше он обострился с приходом к власти Дональда Трампа, который намеренно ускорил развитие ряда американских СПГ-проектов. По мнению Евгения Тыртова, это приведет к тому, что профицит СПГ в объеме порядка 30–40 млн тонн наступит не к 2030 году, как прогнозировалось ранее, а уже ближе к 2027–2028 годам. «Это требует соответствующих решений, поскольку профицит будет сохраняться где-то до 2040 года, — считает Тыртов. — Трудно предполагать, в какую сторону качнется к этому моменту баланс на рынке, поскольку мы не знаем, насколько своевременно будут вводиться в строй новые, заявленные мощности, и все же профицит СПГ будет сохраняться достаточно долго. Уверен, что «окно возможностей» скоро закроется, потому что не одни мы такие умные».

# 30–40

МЛН ТОНН

может составить профицит СПГ на мировом рынке к 2027–2028 годам, а не к 2030 году, как прогнозировалось ранее.

**На начало года в РФ было всего 18 заправочных СПГ-станций, и те загружены только на 20% мощности. НОВАТЭК заявлял о намерении к концу текущего года расширить сеть своих СПГ-заправок, которые в основном предназначены для грузового транспорта, в два раза — до 36 единиц. Но решение скорее стратегическое. Пока такие станции работают в минус — слишком узкий спрос**

### На всех не хватает

В РФ в период 2035–2050 годов планируются к запуску семь новых заводов. США намерены удвоить свои мощности. В 2024–2025 годах на рынок СПГ пришли новые игроки: Конго, Мексика, Канада, Сенегал, Мавритания. Профицит неизбежен, и он точно приведет к тому, что часть заводов вылетит с рынка. За последние десять лет средний уровень загрузки мощностей балансировал в пределах 84–95%, в 2024 составил 87%.



**Чтобы развивать экспорт, нужно делать логистику более эффективной, один из вариантов — налаживать провоз через Северный морской путь, но для этого нужен специальный танкерный флот. Важным этапом станет ввод в строй ледокола серии «Лидер», который обеспечит сопровождение грузовых судов по Северному морскому пути, в первую очередь газозовов, которые будут транспортировать СПГ с Ямальских мощностей**

Так что вопрос, будут ли рентабельны вновь введенные мощности при профиците, стоит достаточно остро. Российские заводы СПГ ориентируются на страны АТР, но у РФ не самый дешевый газ, тот же Катар дает предложение дешевле. Согласно данным Аналитического центра ТЭК, российский СПГ находится где-то посередине. «Себестоимость производства в РФ не самая высокая в мире, самая высокая — в регионе АТР, они, скорее всего, будут вытеснены», — добавляет Евгений Тыртов (Аналитический центр ТЭК). По мнению члена общественного совета Министерства энергетики РФ Кирилла Молодцова, в дальнейшем будет происходить диверсификация между участниками рынка. Сейчас СПГ экспортируют 20 стран, больше всех — США, Австралия, Катар. Их совокупная доля на рынке сжиженного газа составляет 60%. К 2027 году Катар планирует в два раза увеличить производство и выйти на второе место по объемам экспорта.

### Потребители №1

«Основная неопределенность связана с объемами экспорта Австралии, так как внутри страны может сложиться дефицит, и из-за санкций, наложенных на Россию, — добавляет Молодцов. — Если мы будем следовать своей программе развития СПГ, мы к 2050 году будем как минимум на 50% отставать от США. Мы строим трубу в Китай, хотим построить такую же в Индию, обсуждаем с Ираном проекты. А где спрос?» Аналитики Shell считают, что спрос будет расти в четырех основных группах: это судовое топливо, СПГ для замещения падающей внутренней добычи, как происходит в Индии, Малайзии, ОАЭ, и это самая большая группа регионов-потребителей. К третьей группе, где СПГ дополняет внутреннюю добычу и поставки по трубопроводу, относятся Китай, Сингапур, Северная Америка. В четвертую

Shell включает страны с полной зависимостью от СПГ: Япония, Корея, Тайвань. Консолидированное мнение экспертов в том, что для РФ рынок №1 — Азиатско-Тихоокеанский регион, и следующее «окно возможностей» для российского СПГ должно открыться в 2027 году, когда начнется перезаключение контрактов. Как заявлял вице-премьер РФ Александр Новак, комментируя цели принятой в этом году Энергостратегии-2050, к 2036 году РФ планирует довести экспорт трубопроводного газа до 197 млрд м<sup>3</sup> в год, а к 2050 году стать экспортером №1 на газовые рынки Азии.

### Недооцененный ресурс

Согласно словам министра энергетики РФ Сергея Цивилева, сказанным им в октябре на Петербургском международном газовом форуме, РФ планирует нарастить производство сжиженного природного газа до 100 млн тонн к 2030 году. Аналогичные прогнозные показатели заложены в уже упомянутой стратегии развития российского ТЭК. Там же заявлено, что к 2050 году страна должна нарастить производство СПГ до 248 млн тонн. Сценарий реализуется, если все заявленные мощности введут в строй, основной объем ввода придется на 2030 год. Чтобы расширение мощностей было экономически оправданно, России необходимо не только активно экспортировать СПГ, но также развивать внутренний спрос на газ. В рамках целевого сценария он должен вырасти к 2036 году на 19% (относительно показателя 2023 года) и составить 589 млрд м<sup>3</sup>, а к 2050 г. — до 669 млрд м<sup>3</sup>.

В частности, этому будет способствовать дальнейшая газификация РФ, но за счет нее увеличится внутреннее потребление трубопроводного газа. Что же до СПГ, экономика его производства дороже, поэтому перспектива СПГ-газификации Дальнего Востока и Арктики, а также развитие рын-

## ГДЕ СПРОС?



**КИРИЛЛ  
МОЛОДЦОВ**

Член общественного  
совета Министерства  
энергетики РФ



**Основная  
неопределенность  
связана  
с объемами**

**экспорта Австралии,  
так как внутри страны  
может сложиться  
дефицит, и из-за  
санкций, наложенных  
на Россию. Если мы**

**будем следовать своей программе  
развития СПГ, мы к 2050 году будем как  
минимум на 50% отставать от США. Мы  
строим трубу в Китай, хотим построить  
такую же в Индию, обсуждаем с  
Ираном проекты. А где спрос?»**

ка газомоторного топлива (ГМТ) внутри России под большим вопросом.

По мнению первого зампреда комитета по энергетике ГД РФ, президента Российского газового общества Павла Завального, газ в России всегда был сильно недооценен, то есть цена на него, как для бизнеса, так и для населения, сильно занижена. Для граждан газ в пять раз дешевле, чем электроэнергия, для промышленности — в семь раз. Все хотят газ, но инфраструктуру для его подачи подводить дорого. «Газификация страны шла в основном за счет экспорта, доходы от которого субсидировали потребление газа внутри страны. Внутренний рынок для Газпрома всегда был низко маржинальным — давал 5–8% рентабельности,

# 668

**ЕДИНИЦ**

составлял на конец 2023 года мировой СПГ-флот, основными владельцами СПГ-танкеров являются Греция, Япония, Катар.



плюс есть еще проблемы с платежной дисциплиной потребителей», — добавляет Завальный.

### Якорные потребители

С СПГ тоже непросто и недешево, его надо произвести, доставить, хранить, получается значительно дороже трубного газа. По мнению президента Российского газового общества, СПГ может конкурировать

разве что с дизелем, на котором работают электростанции на том же Дальнем Востоке. Возможно, там переход на сжиженный газ будет рентабелен, но повсеместно переводить на него потребителей неоправданно дорого. Кто-то должен этот переход субсидировать — региональным бюджетам такая роскошь не по карману. Энергетика РФ вряд ли даст создать существенный спрос. Сейчас 55% ее мощностей вырабатывается на природном газе. По мнению Завального, основной потенциал для развития внутреннего потребления — в транспорте, поскольку СПГ дешевле дизеля, экономика может сложиться. Так или иначе сжиженному газу внутри страны нужен якорный потребитель, пока такого нет. Посчитано, что СПГ-газификации в четыре раза дороже трубопроводной, а вот самые разнообразные виды транспорта при должном стимулировании со стороны государства вполне могли бы обеспечить внутренний спрос на СПГ, который, кстати сказать, является переходным к водородным технологиям, а их в РФ собираются активно осваивать. Использование СПГ подготавливает инфраструктуру к такому переходу, поскольку для производства, хранения и заправки применяется схожее криогенное оборудование. СПГ мог бы снять остроту

**Спрос на наш газ в мире есть, но предлагать его нужно на более выгодных условиях, а значит, российским производителям стоит сконцентрироваться на себестоимости добычи и производства, а государству взять на себя магистральные задачи как на внутреннем, так и на внешних рынках. И, согласно Энергостратегии-2050, Россия намерена продолжить уверенную борьбу за место на мировом газовом рынке, и минерально-сырьевая база позволяет**



проблемы для аграриев, которым вечно не хватает дизеля в сезон посевной и уборочной кампаний. На СПГ можно переводить водный и ЖД-транспорт, а вот заставить бизнес и граждан переходить на альтернативное топливо будет крайне сложно, текущее состояние инфраструктуры не позволит.

### Трудности перехода

На начало года в РФ было всего 18 заправочных СПГ-станций, и те загружены только на 20% мощности. НОВАТЭК заявлял о намерении к концу текущего года расширить сеть своих СПГ-заправок, которые в основном предназначены для грузового транспорта, в два раза — до 36 единиц. Но решение скорее стратегическое. Пока такие станции работают в минус — слишком узкий спрос. Эксперты оценивают рынок СПГ-грузовиков в РФ в две тысячи машин и прогнозируют, что в ближайшие два года их доля в общем объеме новой техники в России может увеличиться до 10%. К заправкам сжиженным газом в РФ предъявляются повышенные требования по безопасности, поэтому их нельзя, как бензиновые, расположить непосредственно вдоль магистралей, добавляет директор департамента по консалтингу нефтегазовой отрасли

## МЕНЬШЕ ИНВЕСТИЦИЙ, МЕНЬШЕ ДАВЛЕНИЯ



### ПАВЕЛ ЗАВАЛЬНЫЙ

Первый  
зампредседателя  
комитета по  
энергетике ГД РФ,  
президент Российского  
газового общества



**Нам надо  
развивать  
среднее и  
малотоннажное**

**производство  
СПГ, поскольку  
оно находится под  
меньшим санкционным  
давлением. Для  
производства  
малотоннажного СПГ  
требуется не такие**

**большие инвестиции, но эти мощности  
важно развивать с точки зрения  
рационального освоения ресурсов,  
например, малых месторождений».**

ООО «Аналитический центр ТЭК» Евгений Тыртов. Что же касается газомоторного топлива, то на нем по большей части ездит спецтехника, которую заправляют на автобазах компаний, в том числе комплекса ЖКХ. Также на газомоторном топливе может работать общественный пассажирский транспорт. «Когда я еще был замминистра энергетики, были очень амбициозные планы по развитию газомоторного топлива, — добавляет член общественного совета при Министерстве энергетики РФ Кирилл Молодцов. — Хотели 80 млрд кубов направлять на транспорт, но прозвучал вопрос: какие заправки будем закрывать?» Бензиновое лобби пока побеждает, и поэтому для развития внутреннего спроса на СПГ нужна «более проактивная позиция государства», уверен

президент Российского газового общества Павел Завальный, а пока основные надежды он возлагает на расширение экспорта.

### Раскинуть сети

По словам вице-преьера РФ Александра Новака, для реализации логистического и экспортного потенциалов будет продолжено дальнейшее развитие магистральной инфраструктуры, в первую очередь, строительство экспортного маршрута «Сила



*С СПГ тоже непросто и недешево, его надо произвести, доставить, хранить, получается значительно дороже трубного газа, поэтому он может конкурировать разве что с дизелем, на котором работают электростанции на том же Дальнем Востоке. Возможно, там переход на сжиженный газ будет рентабелен, но повсеместно переводить на него потребителей неоправданно дорого, кто-то должен этот переход субсидировать, региональным бюджетам такая роскошь не по карману*

Сибири-2», соединение «Силы Сибири-1» с межрегиональной газотранспортной системой (ГТС) «Сахалин – Хабаровск – Владивосток» и интеграция всех подсистем в Единую систему газоснабжения (ЕСГ). Среди задач — ускорение поставок по Дальневосточному маршруту. Также в планах, о которых заявлял Новак, — кооперация с дружественными странами для совместного развития газовой инфраструктуры, формирование своповых поставок партнерами, развитие собственного сервиса и технологий СПГ, расширение флота газозовов и создание специализированных хабов по перевалке, хранению и торговле СПГ. Такие цели вице-премьер обозначал в своей аналитической статье для журнала «Энергетическая политика». «Наше место на мировом рынке СПГ будет определяться возможностями нашего производства», — считает президент Российского газового общества Павел Завальный.

«Развитие и производство сопутствующей инфраструктуры крайне важно, — добавляет Евгений Тыртов из Аналитического центра ТЭК и обозначает один из принципиальных вопросов для будущего СПГ-рынка РФ: обеспеченность флотом. Сейчас это ограничивающий фактор и «одна из ключевых задач, возможно, первостепенная».

### На чем и как возить?

Чтобы развивать экспорт, нужно делать логистику более эффективной. Один из вариантов — налаживать провоз через Северный морской путь, но для этого нужен специальный танкерный флот.

«Важным этапом станет ввод в строй ледокола серии «Лидер», который обеспечит сопровождение грузовых судов по Северному морскому пути, в первую очередь газозовов, которые будут транспортировать СПГ с Ямальских мощностей. Таким образом, Россия сможет вывозить газ в азиатские страны; сейчас транспор-



тировка затруднена из-за сложной ледовой обстановки в восточной части СМП», — говорит Павел Завальный.

На текущий момент 20% поставок СПГ в мире осуществляются через Ормузский пролив. На конец 2023 года мировой СПГ-флот составлял 668 единиц, основными владельцами СПГ-танкеров являются Греция, Япония, Катар. Почти четверть из них принадлежит или управляется Shell.

«Мы сейчас в рынок флота для СПГ успеваем — у нас есть «Звезда», которая начинает делать крупнотоннажные суда», — считает член общественного совета Министерства энергетики РФ Кирилл Молодцов.

Возить СПГ на экспорт можно и по суше, но и здесь у России есть определенные ограничения: мы не производим криогенные танк-контейнеры для мультимодальных перевозок сжиженного природного газа (СПГ). Зато такое производство есть в Китае.

### Инициативы для прорыва

Россия же начиная с 2021 года пытается совершить «прорыв на рынки СПГ», для чего правительство утвердило список из 42 стратегических инициатив социально-экономического развития, которые должны быть реализованы в рамках двух федеральных проектов, часть из них — до 2024 года, остальное — к 2030 году. Согласно паспорту проекта, который

так и называется «Прорыв на рынки СПГ», общая стоимость программы оценивалась в 89,32 млрд рублей. На эти деньги должны быть выполнены 18 научно-исследовательских работ и созданы опытные образцы оборудования для средне- и крупнотоннажного производства СПГ. «Нам надо развивать среднее и малотоннажное производство СПГ, поскольку оно находится под меньшим санкционным давлением, — уверен первый зампреда комитета по энергетике ГД РФ, президент Российского газового общества Павел Завальный. — Для производства малотоннажного СПГ требуются не такие большие инвестиции, но эти мощности важно развивать с точки зрения рационального освоения ресурсов, например, малых месторождений».

По состоянию на 2022 год правительство оценивало долю российского СПГ-оборудования на внутренних мощностях в 40%. Минпромторг обозначал цель в 60% к 2028 году и 80% — к 2030 г. В качестве меры срочного порядка правительство освободило оборудование для малотоннажного СПГ, ввозимое в РФ, от таможенной пошлины. Льгота будет действовать до середины 2026 года, но уже сейчас эксперты уверены, что ее нужно продлевать.

# 40%

**ПО СОСТОЯНИЮ  
НА 2022 ГОД**

составляла доля российского СПГ-оборудования на внутренних мощностях (по оценке Минпромторга).



*Пока в России лишь формируется современное машиностроение в нефтегазохимии и СПГ-отрасли, и задача №1 для него — технологический суверенитет, на более отдаленном горизонте можно будет вести речь и об экспорте СПГ-технологий*

### **Борьба обостряется**

Пока в России лишь формируется современное машиностроение в нефтегазохимии и СПГ-отрасли, и задача №1 для него — технологический суверенитет, на более отдаленном горизонте можно будет вести речь и об экспорте СПГ-технологий. Санкционные ограничения на оборудование стали одним из самых серьезных вызовов для российского ТЭК, куда большим, чем сокращение экспорта, которое на деле оказалось не таким уж существенным, как декларировалось. Поэтому и потенциальная отмена санкций — вопрос менее актуальный, чем

снятие прочих ограничений вроде развития оптимальных каналов и способов доставки СПГ. Эксперты Российской энергетической недели уверены, что спрос на наш газ в мире есть, но предлагать его нужно на более выгодных условиях, а значит, российским производителям стоит сконцентрироваться на себестоимости добычи и производства, а государству взять на себя магистральные задачи как на внутреннем, так и на внешних рынках. И, согласно Энергостратегии-2050, Россия намерена продолжить уверенную борьбу за место на мировом газовом рынке, благо минерально-сырьевая база позволяет.

### **Трудное извлечение впереди**

Запасы газа всех категорий в РФ оцениваются в 63 трлн кубометров, а разрабатывается чуть больше половины. Плюс к этому у РФ существенные ресурсы газа на суше (28,7 м куб.), хотя эти запасы нельзя считать окончательно подтвержденными. При сегодняшней экономике вопрос не только в том, а хватит ли нам газа, чтобы загрузить прирастающие мощности, вопрос в стоимости добычи.

«Не только в нефтянке есть ТриЗы, в газе они тоже существуют, — замечает директор департамента по консалтингу нефтегазовой отрасли ООО «Аналитический центр ТЭК» Евгений Тыртов. — В традиционных регионах газодобычи запасы постепенно истощаются, приходится уходить на все более глубокие горизонты, нести больше затрат, и это уже те самые удаленные, трудно извлекаемые запасы».

Чтобы реализовать заложенные в Энергостратегии цели, в правительстве намерены вводить налоговые стимулы для новых инвестиций в добычу ТриЗ, разработать программы стимулирования геологоразведки, а также развивать отечественные технологии высокотехнологичного бурения. По мнению вице-премьера правительства РФ Александра Новака, за счет комплекса таких мер удастся вовлечь в разработку более пяти триллионов кубометров неразрабатываемых запасов.

### **Что там за дальним горизонтом?**

В Аналитическом центре ТЭК считают, что подготовленной минерально-сырьевой базы России хватит до 2030 года, ее ресурсный потенциал оценивается в 5,9 трлн кубометров. Далее, в промежутке 2030–2035 годов, придется осваивать новые регионы для добычи газа, уходить на более северный Ямал, на Гыданский полуостров, добывать газ в Астрахани, Крыму. Ресурсный потенциал здесь составляет 10 трлн кубометров. В следующие пять лет придется начать геологоразведку на суше и на глубоководных горизонтах, которые в совокупности могут дать еще 5,3 трлн кубометров газа. Самый дальний горизонт — крайне дорогая разработка Арктического шельфа, пока там сохраняется тяжелая ледовая обстановка, плюс — высокая удаленность, зато ресурсный потенциал эксперты Аналитического центра ТЭК оценили в 11,2 трлн кубометров.



*Подготовленной минерально-сырьевой базы России хватит до 2030 года, ее ресурсный потенциал оценивается в 5,9 трлн кубометров. Далее, в промежутке 2030–2035 годов, придется осваивать новые регионы для добычи газа, уходить на север Ямала, на Гыданский полуостров, добывать газ в Астрахани, Крыму. Ресурсный потенциал здесь составляет десять трлн кубометров. В следующие пять лет придется начать геологоразведку на суше и на глубоководных горизонтах, которые в совокупности могут дать еще 5,3 трлн кубометров газа*

За 2050-ый они заглядывают с опаской и с поправкой на футуризм, говорят о возможном переходе на нетрадиционные источники газа вроде отработки метановых пластов. Потенциальный объем запасов в этом случае оценить практически невозможно, называются цифры около 300 трлн кубов. Пока же у российских газовиков есть проблемы куда более насущные, чем поиск сырья.

ФБЖ

# УГОЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ: ОБРАЗ ЕЕ БУДУЩЕГО БУДЕТ ДРУГИМ

Падения спроса на газ — трубопроводный, сжиженный — Россия не боится, а вот с углем все не так однозначно. Даже участники Российской энергетической недели, посвятившие анализу и прогнозам угольной промышленности одну из ключевых сессий, разошлись в оценках конъюнктуры на мировом угольном рынке, а от него все и зависит. С одной стороны, угольная промышленность повсеместно переживает спад. Давление на нее продолжает оказывать ценовое пике и то, что ряд государств последовательно сокращают потребление ископаемого топлива в рамках энергоперехода, но для экономик многих стран уголь все еще остается значимым источником энергии. При этом российская угольная промышленность испытывает на себе не только ценовое давление на экспортных рынках, но и крайне неудачное наложение ряда внутренних факторов: санкционного, инфляционного, валютного и жесткой ДКП. 2024 год российские угольщики закрыли с убытком в 112,6 млрд рублей. Согласно прогнозу, к концу этого года они уйдут в минус на 300 млрд. Все больше угольных компаний оказываются в красной зоне и приостанавливают работу.

**В** Министерстве энергетики РФ к красной зоне относят предприятия, которые приостановили, сократили добычу, либо близки к этому. Согласно данным ведомства, в апреле таких было 30 компаний, в мае — 37, в июле — уже 53. Задолженность угольщиков по кредитам за прошлый год составила 1,2 трлн рублей, в этом она уже достигла 1,5 трлн. «Компании сначала боролись с санкционными факторами — им пришлось перезаключить все контракты, а потом они стали бороться за повышение собственной эффективности, — заявил на сессии РЭН статс-секретарь — заместитель Министра энергетики РФ Дмитрий Исламов. — Сейчас угольная отрасль проходит глубокую структурную трансформацию, повышает свою эффек-

тивность. Меняется география добычи: в Кузбассе с 2018 года добыча сократилась на 57 млн тонн, в этом году сокращение — почти по одному миллиону тонн в месяц».

## Кузбасс — на грани выживания

Кемеровская область всегда была главным угольным регионом страны, но уже несколько лет она стремительно сдает свои позиции, и это вопреки тому, что оценочные запасы угля в регионе составляют 300 млрд тонн, это 50% от общего объема страны, здесь же залегают 65% коксующегося угля. 260 млн тонн Кузбасс готов добывать уже сейчас, если будет благоприятная конъюнктура, добавляет заместитель губернатора Кемеровской области Леонид Старосвет. На территории региона зарегистрировано 151



угольное предприятие. 31 находится в той самой критической красной зоне, 19 уже приостановили производственную деятельность. В отрасли занято более 100 тысяч человек, массовых сокращений пока удастся избежать. 24 моногорода полностью зависят от угольных компаний, в них проживает 1,5 млн человек, это 61% всего населения Кузбасса. В текущем моменте подобная зависимость от ключевой отрасли убивает экономику и отдельно взятых городов, и региона в целом. Прибыль угольных предприятий Кузбасса за январь – июнь 2024 года составляла 44,9 млрд рублей, в этом году за тот же период — всего 8,4 млрд рублей, это падение в пять раз. В 2023 году угольные предприятия формировали порядка 31% налоговых поступлений в облбюджет, в текущем они составят не более 13% доходной части.

### **В режиме ручного управления**

«Отрасли сейчас тяжело, но она очень напряженно работает. Итог — сохраняем добычу», — говорит заместитель Министра энергетики РФ Дмитрий Исламов. Второй год ситуация в угольной промышленности РФ управляется в ручном режиме. В апреле была создана подкомиссия по оказанию финансовой поддержки угольным компаниям: введены кредитные каникулы, отсрочки и рассрочки по налогам и страховым взносам, выдаются субсидии на логистику. За

**Второй год ситуация в угольной промышленности РФ управляется в ручном режиме. В апреле была создана подкомиссия по оказанию финансовой поддержки угольным компаниям: введены кредитные каникулы, отсрочки и рассрочки по налогам и страховым взносам, выдаются субсидии на логистику. За отсрочкой по налогам и страховым взносам в Минэнерго обратились 137 компаний. По данным министерства, объем отсроченных налогов до конца года составит 45 млрд рублей, и поток обращений не иссякает**

отсрочкой по налогам и страховым взносам в Минэнерго обратились 137 компаний. По данным министерства, объем отсроченных налогов до конца года составит 45 млрд рублей, и поток обращений не иссякает. Как рассказал в рамках Российской энергетической недели Дмитрий Исламов, подано девять новых заявок, еще восемь компаний заявили о подобных намерениях. Кроме того, в РФ приостановили выдачу новых лицензий на добычу угля. Правительство сконцентрировалось на том, чтобы вывезти и продать то, что уже добывается.

# 440

**МЛН ТОНН УГЛЯ**

импортирует в 2025 году КНР, 20% — из РФ. В 2024 году Китай импортировал 548 млн тонн угля, из них 18% — из РФ.

**8,4****МЛРД РУБЛЕЙ**

составила прибыль угольных предприятий Кузбасса за январь – июнь 2025 года, падение в пять раз по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

## Гарантированный экспорт

Благодаря посредничеству федерального центра угольдобывающим регионам удалось заключить соглашение о гарантированном объеме вывоза угля на текущий и будущий год. Приоритет — Кузбассу, который в 2025-ом вывез в восточном направлении 54,1 млн тонн угля. 62% были экс-

портированы именно по железной дороге через узлы Восточного полигона. Как заявил заместитель губернатора Кемеровской области Леонид Старосвет, регион просит на 2026 год увеличить объем гарантированного провоза по железной дороге до 60 млн тонн и настаивает, что соглашение должно быть подписано на уровне правительства Кемеровской

области, а не конкретных компаний — только так можно оперативно перераспределять квоты, замещая объемы тех предприятий, который не смогут дать уголь на отгрузку. Кроме того, в правительстве Кузбасса считают, что подобные соглашения с РЖД должны быть трехлетними, как инвестиционные планы добывающих компаний, которые

хотят иметь гарантированные провозные мощности и на основании этого планировать свою работу. Озвучивая предложения региона, заместитель губернатора Кемеровской области Леонид Старосвет особо подчеркнул, что угольщики Кузбасса как никто зависят от выполнения инвестпрограммы РЖД по расширению Восточного полигона. А пока мощностей железных дорог не хватает, кемеровские шахтеры изучают, возможно ли перенаправить экспортный уголь морем. Портовые мощности за последние годы заметно выросли, и сегодня на них образовался профицит на уровне 55%. В портах Ванинского узла свободны 53%, в Приморье — 43%, а в Азово-Черноморском бассейне свободны 77%. На сегодня правительство Кузбасса ежедневно мониторит параметры погрузки и совместно с Минэнерго продолжает искать пути оптимизации логистики: налажена сквозная перевозка по железной дороге, благодаря чему удалось сократить время в пути до порта, активно стали использоваться инновационные вагоны. Еще в 2023 году правительство РФ озвучило планы о переводе перевозок угля в восточном направлении только на вагоны с большей вместимостью. РЖД с апреля обещало предоставлять угольщикам только инновационный подвижной состав. Подобные меры позволяют хоть как-то увеличить вывоз, поскольку пропускные способности БАМа и Транссиба по-прежнему остаются основным барьером для дальнейшего увеличения экспорта российского угля.

**50****МЛН ТОНН УГЛЯ**

добудут в Якутии в текущем году, большая часть — ценный коксующийся уголь, к 2030 году Якутия планирует увеличить добычу до 90 млн тонн угля в год.



## До Китая рукой подать

В меньшей степени от развития железнодорожной инфраструктуры зависит и другой добывающий российский регион — Якутия. Республика занимает второе место по угольдобыче в РФ, первое — в Дальневосточном федеральном округе. Доля ее экспорта в общей структуре достигает 14%.

В отличие от Кузбасса, где добыча планомерно сокращается, в Якутии с 2018 года ее объемы увеличились в три

раза. Как заявил на Российской энергетической неделе министр промышленности и геологии Республики Саха (Якутия) Максим Терещенко, по итогу 2025 года регион добудет более 50 млн тонн угля, и большая часть — это ценный коксующийся уголь, а к 2030 году Якутия планирует увеличить добычу до 90 млн тонн угля. Надежды якутских угольщиков связаны сегодня с развитием экспорта в Китай, который удастся увеличить благодаря развитию пограничного перехода Джалинда – Мохэ. Здесь откроется логистический комплекс площадью более 30 тысяч м<sup>2</sup>, его пропускная способность на начальном этапе составит 80 тысяч пассажиров и 1 млн тонн грузов в год. Согласно официальному сообщению РЖД, Китай почти подготовил инфраструктуру на своей стороне. В России работы по проекту ведет компания «Железные дороги Якутии», которая уже приступила к восстановлению заброшенной ветки Сковородино – Рейново. Завершить работы на этом участке должны к концу 2027 года. Реализация первого этапа проекта позволит организовать круглогодичное автомобильное сообщение через реку Амур по наплавной переправе, а в Джалинде будет осуществляться перегруз с железнодорожного транспорта. Планируемый ежегодный объем перевозок после пуска на полную мощность достигнет пяти миллионов тонн грузов, в основном это будут уголь, железная руда и СПГ. Второй этап предусматривает строительство совместного железнодорожно-автомобильного моста, который увеличит пропускную способность погранперехода до 20 млн тонн в год.

### **Своя дорога лучше**

Помимо этого, правительство Якутии при поддержке частных инвесторов формирует новые логистические коридоры. Один из них — проект по развитию транспортной инфраструктуры в Арктической

## **ШАНСЫ ЕСТЬ**



**АЛЕКСЕЙ  
КУЛАПИН**

Генеральный директор Российского энергетического агентства Министерства энергетики РФ



**И даже в условиях мирового снижения**

**потребления угля РФ имеет шанс оказаться в числе ведущих экспортеров. К 2050 году наш экспортный потенциал будет составлять не менее 215 млн тонн. Но для**

**реализации потенциала необходимо добиться повышения конкурентности российского угля. Простой перенос отрасли в будущее в том виде, как сейчас, невозможен».**

зоне Якутии «Восточный меридиан», в рамках которого планируется обустроить дороги-автозимники с продлённым сроком действия. Кроме того, Якутия надеется на строительство железной дороги на Магадан: она разгрузит Восточный полигон, обеспечит ещё один выход к Охотскому морю и даст новые возможности для российского экспорта.

Знаковым для Якутии стал запуск Тихоокеанской железной дороги (ТЖД), первой частной железной дороги в РФ. Ее протяженность 531 км. 31 из них проходит по территории Якутии, остальные 500 км — по Хабаровскому краю. «Тихоокеанская железная дорога — часть масштабного, комплексного проекта освоения Эльгинского угольного месторождения, на базе которого создан транспортно-логистический кла-

стер мирового уровня. Железнодорожное полотно проложено в непроходимой дальневосточной тайге и связывает два региона: Якутию и Хабаровский край, где уже построен морской угольный терминал», — заявил на церемонии запуска ТЖД глава Минвостокразвития России Алексей Чекунков. Инициатором проекта стала компания «Эльга», которая таким образом обеспечила себе собственный канал вывоза угля на экспорт. Инвестиции в развитие транспортно-логистического комплекса составили 140 млрд рублей.

### Составляющие роста

Якутский уголь экспортировать выгоднее кузбасского, объемы его обогащения до более маржинальных марок уже выросли в четыре раза за последние пять лет, и это совсем иная экономика для предприятий. Параллельно с этим в Якутии растет внутренний спрос, поскольку в регионе будут увеличиваться энергопотребности Нюгринская ГРЭС. Русгидро планирует ввести в строй два новых энергоблока, правда, пока сроки в который раз перенеслись — теперь на начало 2027 года. Министр промышленности и геологии Республики Саха

(Якутия) Максим Терещенко заявляет, что наращивать добычу в республике экономически целесообразно при нескольких условиях. Одно из них — контроль за соблюдением сроков ввода энергопотребностей, которые обеспечат сбыт угля на внутреннем рынке.

Энергетики остаются его основным покупателем внутри страны.

### Опасное сокращение

В целом же потребности внутреннего рынка за последние 25 лет снизились на 15%, что связано со структурной трансформацией промышленности и газификацией части производств. В 2024 году потребление угля внутри РФ составило 177 млн тонн. Помимо электростанций, уголь закупают металлурги, коммунальный комплекс, за промышленностью сохраняется совсем небольшая доля. «Дальнейшее снижение доли угля на внутреннем рынке приведет к угрозе энергетической безопасности, — такое заявление сделал на Российской энергетической неделе статс-секретарь — заместитель Министра энергетики РФ Дмитрий Исламов. — Угольная генерация является наиболее стабильной и надежной. Уголь обеспечивает страну теплом, уголь остается самым дешевым и доступным источником энергии. Минэнерго поставили задачу актуализировать программу развития угольной отрасли до 2050 года — это будет генеральная схема развития». Возможно, что под актуализацией понимается также и расширение спроса на внутреннем рынке. В конце концов, развитие угольной промышленности не может идти в разрез с целями принятой в этом году Энергостратегии-2050, а в ней речь идет про рост добычи угля до 660 млн тонн к 2050 году. При этом на экспорт должно пойти до 350 млн тонн.



**Угольщики Кузбасса как никто зависят от выполнения инвестпрограммы РЖД по расширению Восточного полигона. А пока мощностей железных дорог не хватает, кемеровские шахтеры изучают, возможно ли перенаправить экспортный уголь морем. Портовые мощности за последние годы заметно выросли, и сегодня на них образовался профицит на уровне 55%. В портах Ванинского узла свободны 53%, в Приморье — 43%, а в Азово-Черноморском бассейне свободны 77%**



## Не ценой, так объемами

«Двадцать лет назад у нас экспорт угля составлял 38 млн тонн. Сейчас экспортируем более 200 млн тонн. Экспорт — драйвер для развития угольной отрасли», — уверен директор департамента угольной промышленности и перспективных энергоносителей ООО «Аналитический центр ТЭК» Константин Гребенник. И это несмотря на то, что с начала года экспортные цены на уголь снизились на 30–40%. Не ценой, так объемами, и расчет снова на Китай, который является страной с наибольшим спросом на уголь. Генеральный директор ООО «Универсальная логистика» Ирина Ольховская добавляет еще несколько красноречивых цифр: в последние годы доля российского угля занимает пятую часть от китайского импорта. В 2024 году Китай импортировал 548 млн тонн угля, из них 18% — из РФ. По прогнозу на 2025 год КНР закупит 440 млн тонн, 20% — из РФ. Потребление угля наращивает Индия: в 2024 году она заняла второе место в мире по потреблению этого вида топлива, он составил 1,3 млрд тонн, из них чуть больше одного миллиарда — уголь, добытый в стране, и 253 млн тонн импортный. Особый акцент Ирина Ольховская делает на том, что у Индии есть спрос на уголь определенных марок для нужд металлургии и ряда предприятий электроэнергетики, и напоминает о соглашении, подписанном между РФ и

## УДУШАЮЩАЯ ЛОГИСТИКА



**АЛЕКСАНДР КОМЫШАН**

Вице-президент по логистике «Распадской угольной компании»



**Тарифы — самая тяжелая история, логистическая нагрузка, ее доля начиная с 2021 года выросла до 80%, при этом снизилась стоимость аренды вагонов и портовых услуг — это не дает обрушиться угольщикам. Исторически высокая**

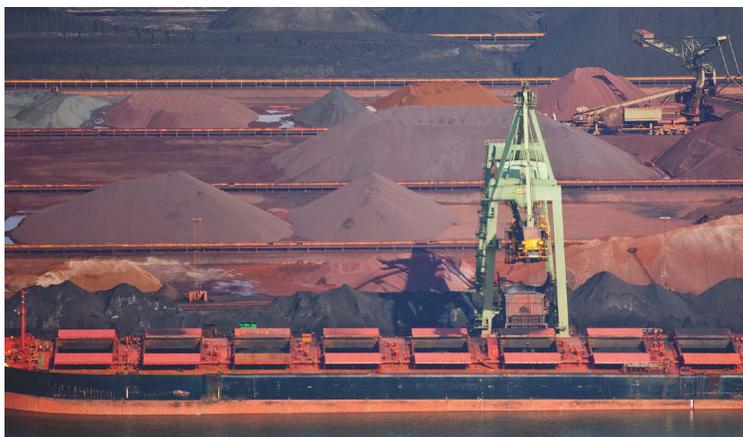
**доля логистических расходов не позволяет нам удерживать конкурентную цену на мировых рынках, нас начинают замещать другие страны: Монголия, Австралия. Кризис продлится весь 2026 год».**

Индией в 2021 году, в соответствии с которым к 2030 году Индия нарастит закупку российского коксующегося угля.

### Угрожающее «озеленение»

В структуре потребителей угля за последние десять лет особых изменений нет, а вот в топе основных экспортеров изменения: Австралия уступила первое место Индонезии. Третья по итогам 2024 года — Россия, которая продала на внешнем рынке 195 млн тонн. Доля российских углей на мировом рынке с рекордных 17% в 2021 году опустилась до 13–14%. Также среди лидеров-экспортеров Монголия, США, ЮАР. «Вызовов перед угольной отраслью РФ много, один из самых значительных — снижение уровня мирового потребления угля в рамках

перехода к «зеленой» энергетике», — считает генеральный директор Российского энергетического агентства Алексей Кулапин. Согласно наиболее вероятному, по мнению агентства, сценарию развития событий, на мировом энергетическом рынке снижение потребления угля будет происходить не везде, например, в Индии потребление угля вырастет на 56%. Прогноз до 2050 года, который подготовило агентство, предполагает, что к середине столетия треть по-



**Правительство Якутии при поддержке частных инвесторов формирует новые логистические коридоры. Один из них — проект по развитию транспортной инфраструктуры в Арктической зоне Якутии «Восточный меридиан», в рамках которого планируется обустроить дороги-автозимники с продлённым сроком действия. Кроме того, Якутия надеется на строительство железной дороги на Магадан: она разгрузит Восточный полигон, обеспечит ещё один выход к Охотскому морю и даст новые возможности для российского экспорта**

требления будет формировать КНР, сейчас за ним половина. К 2050 году основными потребителями угля будут Индия, Евросоюз, Великобритания, КНР. Мировая добыча будет увеличиваться как минимум до 2030 года, крупнейшими экспортёрами угля будут Азия, США, Канада, Россия, Субсахарская Африка. «И даже в условиях мирового снижения потребления угля РФ имеет шанс оказаться в числе ведущих экспортёров. К 2050 году наш экспортный потенциал будет составлять не менее 215 млн тонн. Но для реализации потенциала необходимо добиться повышения конкурентности российского угля. Простой перенос отрасли в будущее в том виде, как сейчас, невозможен», — уверен Алексей Кулапин (Российское энергетическое агентство).

### Самая тяжелая история

«Нужен контроль всей цепочки затрат, необходимо снижать себестоимость от добычи до порта. Фундаментальные факторы успеха отрасли и конкурентоспособности: наша себестоимость в абсолютных показателях ниже, чем у остальных, необходима близость к ключевым рынкам сбыта и значительные запасы. Обязательное условие — рост объема добычи, нужен масштаб производства, чтобы держать конкурентную цену», — добавляет еще один аналитик ТЭК Константин Гребенник (ООО «Аналитический центр ТЭК»). Согласно данным, которые он представил на сессии Российской энергетической недели, за последние пять лет себестоимость добычи угля в РФ снизилась на 5%, аренда вагонов — на 10%, перевалка — на 22%. Но при этом рост ЖД-тарифов составил 50% (с учетом инфляции). «Тарифы — самая тяжелая история, — однозначно заявил в рамках дискуссии РЭН вице-президент по логистике «Распадской угольной компании» Александр Комышан. — Логистическая нагрузка, ее доля начиная с 2021 года выросла до 80%, при этом снизилась стоимость аренды вагонов и портовых услуг — это не дает обору-

шиться угольщикам». И тем не менее доля логистических затрат становится критичной. Дальнейшая индексация стоимости провоза по железной дороге будет приводить к закрытию угольных компаний, уверен Александр Комышан. Он предлагает ввести мораторий на индексацию тарифов и добиться от РЖД увеличения объемов вывоза угля, тем более что на железной дороге спад грузооборота по многим видам грузов. «Весь год РЖД боролись с углем, мол, невыгодно возить уголь, лучше повезу высокодоходные грузы, а жизнь внесла свои коррективы: погрузка снизилась, высокодоходные грузы особенно заметно снизились», — добавляет генеральный директор АНО «Институт проблем естественных монополий» Юрий Саакян.

«Исторически высокая доля логистических расходов не позволяет нам удерживать конкурентную цену на мировых рынках, нас начинают замещать другие страны: Монголия, Австралия. Кризис продлится весь 2026 год», — таков прогноз от топ-менеджера «Распадской угольной компании», ведущей угледобывающей компании РФ.

### Битва за эффективность

Логистика «отъедает» солидную долю маржи российских добывающих компаний, но конкуренция на внешних рынках беспощадна, и угольщики вынуждены вести бесконечную борьбу за производственную эффективность. Согласно данным, которые озвучил на Российской энергонеделе директор по стратегии ООО «СУЭК» Роман Головин, во многом за счет этого российские компании добываются низкой себестоимости даже при неблагоприятном внутреннем курсе. В РФ цена добытой тонны угля меньше 30 долларов, в Индонезии — 40, а в Австралии — до 70 и выше. Основные инструменты повышения эффективности добычи — рост производительности труда, в среднем по отрасли за двадцать лет она выросла более чем в четыре раза, отчасти за

## СНИЖАТЬ ПОТРЕБЛЕНИЕ ОПАСНО



**ДМИТРИЙ  
ИСЛАМОВ**

Статс-секретарь  
– заместитель  
Министра  
энергетики РФ



**Дальнейшее  
снижение  
доли угля на  
внутреннем**

**рынке приведет к  
угрозе энергетической  
безопасности, угольная  
генерация является  
наиболее стабильной  
и надежной. Уголь  
обеспечивает страну**

**теплом, уголь остается самым  
дешевым и доступным источником  
энергии. Минэнерго поставили задачу  
актуализировать программу развития  
угольной отрасли до 2050 года — это  
будет генеральная схема развития».**

счет модернизации и цифровизации добычи. По данным СУК, за последние 20 лет российские добывающие компании инвестировали в закупку техники, модернизацию объектов добычи и обогащения 2,4 трлн рублей. Следующий рубеж — роботизация, и СУЭК выступает ее пионером. Компания пока единственная в стране решила реализовать пилотный проект с автономными самосвалами: они курсируют на действующем разрезе и выполняют реальные задачи, и это лишь один из элементов. В СУЭК запущена трехгодичная программа цифровой трансформации. «Ожидаем большого эффекта. Мы уже видим более эффективное использование техники за счет отсутствия пересменок, перерывов в работе в условиях плохой видимости, высокой загазованности.

Очень важно смотреть проактивно на нормы регуляторики, их надо адаптировать под эксплуатацию техники нового поколения. Угольная отрасль может стать локомотивом для цифровой трансформации в добывающем секторе, угольщики дадут толчок для развития цифровых технологий для других добывающих компаний», — считает директор по стратегии ООО «СУЭК» Роман Головин



**Чтобы хоть как-то перезапустить работу рентабельных шахт, новые собственники угольных активов ДНР пошли по пути «промышленного донорства»: перетаскивают с законсервированных шахт то, что может пригодиться на действующих объектах, заодно загружают работой ремонтные заводы, которые пытаются восстановить то, что пригодно для эксплуатации. В сторону автоматизации тоже смотрят, ведь у Донбасса есть экспортные амбиции, но для этого сегодня нужны эффективные технологии добычи. На донорском оборудовании себестоимость не снизишь**

и добавляет, что ускорить процесс могли бы субсидии на роботизацию, возврат НДС на закупку беспилотной техники и другие способы поощрения.

### Вопрос выживания

Однако в текущем моменте прямая финансовая поддержка институтов развития сконцентрирована совсем в другом месте — в угольном бассейне ДНР и ЛНР, где местные добывающие компании пытаются выжить. Об этом на Российской энергетической неделе подробно говорил председатель совета директоров АО «Промышленная группа «Родина» Александр Клименко: «Уголь — это ДНК Донбасса, другого пути восстановления ДНР, ЛНР нет, кроме как восстанавливать добычу. Спасибо правительству, что тратит на нас столько времени. Мы стоим перед задачей глубокой модернизации, износ наших мощностей — более 90%. Мы как инвесторы столкнулись с проблемами по привлечению финансирования. Угольная отрасль в целом не очень привлекательна, что уж говорить о Донбассе». Чтобы хоть как-то перезапустить работу рентабельных шахт, новые собственники угольных активов ДНР пошли по пути «промышленного донорства»: перетаскивают с законсервированных шахт то, что может пригодиться на действующих объектах, заодно загружают работой ремонтные заводы, которые пытаются восстановить то, что пригодно для эксплуатации. В сторону автоматизации тоже смотрят, ведь у Донбасса есть экспортные амбиции, но для этого сегодня нужны эффективные технологии добычи, на донорском оборудовании себестоимость не снизишь, разве что еще протянешь пару лет. Чтобы помочь угольщикам ДНР, ЛНР с модернизацией мощностей, местные Фонды развития промышленности запустили спецпрограмму «Добыча и обогащение угля». По ней можно получить займ до 100 млн рублей под 1% годовых сроком на семь лет, при этом от компании требуется

рекордно низкий объем соинвестиций — всего 10% (обычно это не меньше половины от общей суммы инвестпроекта).

## Образ будущего

Угольные компании, которые взялись за возрождение шахт ДНР и ЛНР, возвращаются в рынок в не самый простой момент: цены низкие, вывоз из РФ ограничен, экономика добычи сложная, кузбасские добывающие предприятия отправляются в простой. Но Энергостратегия-2050 предписывает угольной отрасли поддерживать объёмы добычи и вести поиск новых сырьевых баз, в том числе на территориях Сибири, Дальнего Востока и Арктической зоны РФ, в надежде, что русскому углю удастся успешно переориентировать экспорт на новые рынки, в первую очередь в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и Африки.

И уже сегодня аналитики Российского энергетического агентства уверены, что образ будущей угольной отрасли России точно будет другим: получат развитие новые центры добычи угля в восточной части РФ — в Тыве, Хакасии, Якутии, Забайкальском и Хабаровском краях, в Амурской и Сахалинской областях, на Чукотке. Согласно прогнозу, представленному генеральным директором Агентства Алексеем Кулапиным, доминировать в поставках на внешние рынки будут Дальневосточные регионы, поскольку у них короткое транспортное плечо, в доступности профицитные пока портовые мощности, что позволит им минимизировать влияние транспортно-логистического фактора на поставки и стоимость российского угля.

Также в прогнозах агентства — развитие добычи на новых месторождениях антрацитов и коксующегося угля на полуострове Таймыр в Арктической зоне и развитие угольно-металлургических, углехимических и энергоугольных кластеров, внутри которых будут создаваться продукты высокой добавленной стоимости. «Важнейшая задача — инновационное развитие угольной

## КОНТРОЛЬ ПО ЦЕПОЧКЕ



### КОНСТАНТИН ГРЕБЕННИК

Директор  
департамента  
угольной  
промышленности  
и перспективных  
энергоносителей  
ООО «Аналитический  
центр ТЭК»



**Нужен контроль  
всей цепочки  
затрат,  
необходимо**

**снижать себестоимость  
от добычи до порта.  
Фундаментальные  
факторы успеха  
отрасли и  
конкурентоспособности:  
наша себестоимость  
в абсолютных  
показателях ниже, чем у  
остальных, необходима**

**близость к ключевым рынкам сбыта и  
значительные запасы. Обязательное  
условие — рост объема добычи, нужен  
масштаб производства, чтобы держать  
конкурентную цену».**

отрасли, — добавляет Алексей Кулапин. — Необходимо менять подходы к экономике угледобывающих регионов, им нужна диверсификация, создание новых рабочих мест вне угольной экономики».

Чтобы зарабатывать, надо добывать как можно больше — таков базовый закон экономики угольной отрасли, и он явно противоречит текущей конъюнктуре мирового энергетического рынка, на котором спрос сокращается, цены падают. Это означает, что российским угольщикам придется и дальше работать под давлением множества самых непростых вызовов, и прошедшие два кризисных года — это лишь самое начало новой эры, в которой углю отведено довольно скромное место.

ФБЖ

# НЕФТЕХИМИЯ В ПОИСКЕ ОПОР ДЛЯ БУДУЩЕГО

Россия давно стремится слезть с «сырьевой иглы», вольно-невольно к этому все и идет. Но раз нефти и газа в стране в достатке, значит, есть возможность трансформировать сырье в те самые высоко маржинальные продукты, которые на фоне сокращения продаж российских энергоресурсов могли бы заместить выпадающие доходы российского бюджета. К тому же своя развитая отрасль нефтегазохимии — важный элемент технологической независимости. Внутри России ее продукты с высоким уровнем передела особенно нужны в условиях ограничения импорта. Его доля планомерно снижается: в начале нулевых по продуктам нефтехимии она достигала 70%, к 2030–2035 годам не должна превышать 15%. И вроде цели кажутся достижимыми, ведь в 2000-ом производство крупнотоннажных полимеров в РФ составляло 1,7 млн тонн, в 2024 — 7,5, а в 2035 должно вырасти до 14 млн тонн в год. Количество нефтехимических заводов за последнюю четверть века выросло с 16 до 22, в 2035 должны работать 27.

«Цифры красивые, но для реализации потенциала нужен предсказуемый, прогнозируемый поток ресурсов, нужны технологии и финансирование или стимулы для реализации», — комментирует официальную статистику озвучивший ее первый заместитель Министра энергетики РФ Павел Сорокин.

## Перезапуск на фоне поддержки

В его выступлении на полях Российской энергетической недели в рамках сессии, посвященной развитию нефтегазохимии, было много красивых показателей: от-

расль, фактически развалившаяся после кризиса 1990-ых, на уверенный рост вышла лишь после того, как в 2020 году на нее обратило внимание государство и ввело обратный акциз (ОА) на этан и сжиженные углеводородные газы (СУГ). Согласно решению правительства, с 1 января 2022 года компании нефтехимической отрасли получали от государства компенсацию в 9 000 рублей за каждую переработанную тонну этана и 4 500 рублей — за каждую тонну переработанных СУГ. Действие акциза распространялось на те предприятия, которые вводили новые или модернизи-





Использованы фото из официального фотобанка «Росконгресс»

---

# 1,6

МЛН ТОНН

достиг в 2024 году экспорт крупнотоннажного пластика из РФ — рост в три раза за пятнадцать лет. Правительство ставит цель в 2035 увеличить показатель до 6,7 млн тонн.

ровали имеющиеся производственные мощности с увеличением объема переработки на 300 тысяч тонн в год по тому виду сырья, на который распространялась льгота. «В РФ сейчас начато большое количество новых проектов, которые позволят перерабатывать до 50% легких фракций и направлять их в нефтегазохимию, — говорит первый заместитель Министра энергетики РФ Павел Сорокин. — В 2024 были запущены проекты модернизации, в 2035 году ожидается ввод новых проектов. Накопленный объем инвестиций в отрасли за 2022–2035 годы составит четыре триллиона рублей. Нефтехимия — драйвер для экономики. Ввод новых крупнотоннажных нефтехимических мощностей формирует устойчивую сырьевую базу для средне- и малотоннажной химии».

### С ориентиром на экспорт

Согласно официальным данным, мощности пиролиза углеводородного сырья в РФ в 2025 составили 11,6 млн тонн, все новые проекты вводятся с учетом логистической составляющей. Самые крупные из них — Амурский газохимический комплекс (АГХК), который станет одним из крупней-

ших в мире предприятий по производству полиэтилена и полипропилена. Его производственная мощность составит до 2,7 млн тонн готовой продукции в год. Комплекс — совместный проект «Сибура» и китайской компании Sinopec. АГХК станет составной частью Амурского газоперерабатывающего и газохимического кластера.

Второй объект строится в Усть-Луге. Газохимический комплекс по переработке этансодержащего газа и производству СПГ реализуют ПАО «Газпром» и АО «РусГазДобыча». Предприятие станет самым мощным по объему переработки



природного газа и крупнейшим в Северо-Западной Европе производителем сжиженного природного газа. Оба проекта ориентированы не только на внутренний рынок, но и на экспорт, с учетом короткого транспортного плеча были выбраны площадки, близкие к морским портам, — одна на Северо-Западе, с ориентиром на экспорт в сторону Европы, другая — на Дальнем Востоке, где главный потребитель полимеров — Китай.



**Отрасль не стоит с протянутой рукой. Расчеты показывают, что налоговая поддержка, которая ей оказывается, многократно окупается. Согласно расчетам Минэнерго, рубль инвестиций, вложенных в нефтехимию, дает два рубля к ВВП, и зависимость проста: чем выше передел, тем выше экономическая эффективность: переработка этана позволяет увеличить маржинальность базового нефтехимического продукта в четыре раза, СУГов – в 1,7 раза, нефти – в 1,5 раза**

### Все окупится

В 2024 году экспорт крупнотоннажного пластика составил 1,6 млн тонн, рост в три раза за пятнадцать лет. Правительство ставит цель в 2035 увеличить показатель до 6,7 млн тонн. «На протяжении многих лет мы не самым эффективным образом распоряжались нашими ресурсами. Те ценные фракции, которые содержатся в газе, и могли быть переработаны, сжигались или продавались на экспорт. Доля «жирного» газа в РФ растет, значит, содержание в нем СУГ и этана высокое. По нашим оценкам, в ближайшие 30–40 лет добыча «жирного» газа будет расти», — считает первый заместитель Министра энергетики РФ Павел Сорокин.

Но совпадают ли наши возможности с потребностями мирового рынка, которые динамично меняются? Ведущие экономики Азии быстро наращивают собственные производственные мощности, конкуренция с ними не будет простой, поэтому поддержка внутри страны для российских производителей критически важна. Однако, как выразился Павел Сорокин, отрасль не стоит с протянутой рукой. Расчеты показывают, что налоговая поддержка, которая ей оказывается, многократно окупается. Согласно расчетам Минэнерго, рубль инвестиций, вложенных в нефтехимию, дает два рубля к ВВП, и зависимость проста: чем выше передел, тем выше экономическая эффективность. Переработка этана позволяет увеличить маржинальность базового нефтехимического продукта в четыре раза, СУГов — в 1,7 раза, нефти — в 1,5 раза. Экспорт последней и так достаточно большой, и в основном ее перерабатывают в бензин, новая цель — дальнейшие переделы и снижение себестоимости переработки за счет сокращения транспортного плеча. Для этого Минэнерго совместно с нефтеперерабатывающими заводами, где и выделяется нефть, ищет способы ее переработки прямо на НПЗ.

## Наращивание объемов

Конкурентоспособность крупнотоннажных нефтехимических продуктов формируется за счет близости и доступности источников сырья, добавляет член правления — управляющий директор по развитию и инновациям ООО «СИБУР» Дарья Борисова. За последние пятнадцать лет «СИБУР» активно инвестировал в мощности по переработке этана, СУГ и нефти и фактически перевернул рынок от импорта к экспорту. «До 2027 года мы вложим еще столько же, сколько вложили за последние 15 лет в крупные системообразующие проекты, и все они работают на разном виде сырья, что очень важно», — подчеркнул топ-менеджер «Сибура». Уже упомянутый как один из крупнейших в мире, проект Амурского ГХК будет перерабатывать этан. Новый комплекс в Татарстане ЭП-600 — нефть, там будут выпускать этилбензол и полистирол, необходимые для реализации программы «Теплая страна», которая предусматривает замену изношенных коммунальных сетей и утепление многоквартирных домов с применением полимерных технологий. Также на основе продукции ЭП-600 начнет работу первое в России производство гексена — специального компонента, который является незаменимым для создания сложных марок полиэтилена с улучшенными свойствами. Сжиженные углеводородные газы (СУГ) будут перерабатывать в Тобольске, где из него планируют делать полипропилены. Проект реализуется в рамках соглашения о модернизации действующих и создании новых нефтегазохимических мощностей, которое «СИБУР» заключил с Министерством энергетики России в 2022 году.

## Куда все, туда и мы

Реализация крупнейших нефтехимических проектов даст очень значимый прирост экспорта. «За счет разумной программы развития и поддержки, введе-

## РЫНОК С «НУЛЯ»



### ДАРЬЯ БОРИСОВА

Член правления, управляющий директор по развитию и инновациям ООО «СИБУР»



**Есть разница между нишами, где мы работаем на импортозамещение, и там рыночный риск понятен и контролируем, и мы как инвесторы, и банки тоже понимаем, как с этим работать. Но есть направления**

**инновационные, когда рынка пока нет, где надо принять большой объем неопределенности, нужно быть смелым, чтобы верить, что рынок удастся развить с нуля. Когда мы оцениваем ниши, мы видим своей задачей создать факторы конкурентоспособности, поработав над технологией, используя те или иные меры господдержки».**

ния обратного акциза удалось нарастить мощности крупнотоннажной нефтехимии и по ряду важных видов продукции стать экспортёрами, а не импортёрами. Сырьевой задел есть и для других проектов, и они должны быть экспортёроориентированными», — считает генеральный директор ООО «Аналитический центр ТЭК» Дарья Козлова. Очевидно, что основной рынок — АТР, в первую очередь, Китай, где в период с 2015 по 2020 год потребление крупнотоннажных пластиков росло на 8% ежегодно. До 2024 года в регионе сохранялся дефицит

мощностей, и все мировые производители шли туда, в результате к 2030 в КНР будет создан профицит мощностей. По оценкам ТЭК, к 2030–2035 году мощности по этилену в КНР вырастут на 30 млн тонн, в стране заявлены к реализации 40 высококонкурентных проектов, и это значит, что России придется переоценить собственные возможности и экспортный потенциал.

«Наш следующий горизонт роста — продукты более высокого передела, сред-



**Противоречие очевидно: инвесторы ждут, что государство разделит с ними риски будущего, правительство пока готово поддерживать только то, что действительно стратегически значимо для экономики, поэтому Минпромторг сконцентрирован на устранении разрывов в цепочках, где продукты нефтехимии определяют будущее целых отраслей. И здесь можно рассчитывать на субсидии на НИОКР, на льготные займы ФРП для запуска новых продуктов и поддержку несырьевого экспорта**

не-малотоннажная химия и новые инновационные продукты будущего. Мир не должен остановиться на полипропилене», — говорит член правления — управляющий директор по развитию и инновациям ООО «СИБУР» Дарья Борисова. При этом экспортерам нефтехимии придется брать во внимание климатическую повестку. «Климатический экстремизм закончился, но он все-таки присутствует, — расставляет акценты Дарья Козлова (Аналитический центр ТЭК), — углеродное регулирование сказалось — там, где речь про экспорт-ориентированную продукцию, требуется верификация углеродного следа, на тех же китайских рынках».

### Внутренние задачи

На внутрироссийском рынке предприятия нефтехимии решают совсем иные задачи. Основных вектора, по мнению Дарьи Борисовой (ООО «СИБУР»), два: срочные решения, что называется, «здесь и сейчас», до полного импортозамещения еще очень далеко; и второе направление развития — инновационные продукты. Что касается первого, тот же «СИБУР» реализует флагманский проект по локализации, созданию полного цикла производства катализаторов — речь про катализаторы для всей нефтехимии РФ, и это одна из приоритетных цепочек нацпроекта «Новые материалы и химия», к реализации которого приступили с начала года. Согласно его целям, к 2030 году Россия достигнет полной технологической независимости по новым материалам и химии. Доля импорта химической продукции в объеме потребления не должна превышать 30%. «Национальный проект технологического лидерства «Новые материалы и химия» должен стать драйвером развития машиностроения, металлургии и других смежных отраслей промышленности», — заявляет министр промышленности и торговли РФ Антон Алиханов.

## Устраняя разрывы

Чтобы так и случилось, к 2030 году необходимо создать 700 новых молекул, разработать технологии, построить пилотные установки, либо запустить их производство. «У нас есть мощная минерально-сырьевая база, много производств высокотехнологичной продукции, а в цепочке между ними есть провалы по необходимым компонентам и материалам. От этого мы и отталкивались при разработке нацпроекта «Новые материалы и химия», — поясняет заместитель министра промышленности и торговли РФ Михаил Юрин. В ведомстве проанализировали 55 технологических цепочек создания добавленной стоимости, из них 23 — непосредственно химия; увидели, где есть разрывы, и направили на их устранение господдержку. Согласно данным за девять месяцев реализации нацпроекта, в «воронку» попали более 120 проектов, из них двадцать уже получили поддержку, некоторые из них запустят производство уже в будущем году: например, заработает завод эпоксидных смол, в высокой стадии проработки проект по полиэфирным смолам. Но, по признанию замминистра Юрина, есть задачи, которые пока не решены. В проблемной зоне — полиуретаны, специальные конструкционные полимеры, специальные каучуки, силиконы. Продукты, молекулы, требуют индивидуального подхода. «Если мы хотим достичь суверенитета, нам придется создавать собственные технологии, — считает чиновник, — мы умеем собирать сложно-сочиненные истории. Межведомственное взаимодействие налажено, не хватает проактивности компаний — им надо взять на себя больше рисков, посмотреть на новые ниши».

## Кто здесь смелый?

«Есть разница между нишами, где мы работаем на импортозамещение, и там рыночный риск понятен и контролируем,

## БОЛЬШЕ РИСКОВ



**МИХАИЛ ЮРИН**

Заместитель  
министра  
промышленности и  
торговли РФ



**Если мы хотим достичь суверенитета, нам придется**

**создавать собственные технологии, мы умеем собирать сложно-сочиненные истории.**

**Межведомственное взаимодействие**

**налажено, не хватает проактивности компаний — им надо взять на себя больше рисков, посмотреть на новые ниши».**

ем, и мы как инвесторы, и банки тоже понимаем, как с этим работать. Но есть направления инновационные, когда рынка пока нет, где надо принять большой объем неопределенности, нужно быть смелым, чтобы верить, что рынок удастся развить с нуля», — поясняет позицию участников рынка член правления, управляющий директор по развитию и инновациям ООО «СИБУР» Дарья Борисова. — Когда мы оцениваем ниши, мы видим своей задачей создать факторы конкурентоспособности, поработав над технологией, используя те или иные меры господдержки». Противоречие очевидно: инвесторы ждут, что государство разделит с ними риски будущего, правительство пока готово поддерживать только то, что действительно стратегически значимо для экономики, поэтому Минпромторг сконцентрирован на устранении разрывов в цепочках, где продукты нефтехимии определяют

будущее целых отраслей. И здесь можно рассчитывать на субсидии на НИОКР, на льготные займы ФРП для запуска новых продуктов и поддержку несырьевого экспорта. Замминистра Минпромторга РФ Михаил Юрин на Российской энергетической неделе высказался весьма однозначно: «Конечно, мы должны создавать экономически оправданные мощности. Амурский, Балтийский, Иркутская нефтяная запустились, в моем понимании у них дальше проектов не будет. Куда им дальше развиваться? Специальная химия, спецполимеры, спецпластики — другого пути нет, так как мы уже нетто-экспортер по ряду направлений, и мы конкурируем с Китаем».



**В ведомстве проанализировали 55 технологических цепочек создания добавленной стоимости, из них 23 — непосредственно химия, увидели, где есть разрывы и направили на их устранение господдержку. Согласно данным за девять месяцев реализации нацпроекта, в «воронку» попали более 120 проектов, из них двадцать уже получили финансирование, некоторые из них запустят производство уже в будущем году**



### Без гарантий нет денег

У Минэнерго взгляд иной, его отстаивал в диалоге с коллегами замминистра Павел Сорокин: «Затраты на строительство крупного нефтегазохимического комплекса мощностью 2,5–3 млн тонн составляют десять – двенадцать миллиардов долларов. При таких капексах маржинальность оказывается не очень высокой. Чтобы реализовать планы, нужна предсказуемая фискальная система и меры стимулирования отрасли, без этого никакие новые проекты запускать не получится». До 2014 года такие инвестиции делались с баланса крупных газохимических компаний, поясняет заместитель председателя, член правления ВЭБ.РФ Юрий Корсун. Кроме того, заемное финансирование шло не столько от российских, сколько от международных банков, и это были дешевые и длинные деньги. Когда все изменилось не в нашу пользу, государство поддержало нефтехимию за счет средств Фонда национального благосостояния. Потом запустили «фабрику проектного финансирования», внутри которой государство гарантировало неизменную ставку для инвестора. У тех, кто вошел в проект с 2019 по 2023 год, ставка по займам не выше 10%. Благодаря госгарантиям в отрасль удалось привлечь хорошую ликвидность,



и коммерческие банки с удовольствием заходили в нефтехимию. «Крупнотоннажные проекты сложные, объемные, но мы в России научились их делать. Конечно, все непросто, но комплексность мер поддержки помогла запустить проекты. В малотоннажной химии видимого прогресса мы как институт развития добиться не смогли», — добавляет Юрий Корсун (ВЭБ.РФ). Теперь банкиры надеются на господдержку внутреннего спроса на продукты нефтехимии в рамках нацпроекта «Новые материалы и химия», но дискуссия о том, кто возьмет на себя большую часть рисков, не утихает и здесь. Инвесторы считают, что в интересах государства субсидировать те продукты, которые необходимы для полноценного функционирования российской экономики. В правительстве полагают, что государство не является участником рынка, поэтому не может и не должно купировать коммерческие риски инвестора. «Этот ползунок рисков то и дело перемещается, баланс не найден», — добавляет заместитель председателя, член правления, ВЭБ.РФ Юрий Корсун. На текущем этапе основная дискуссия разворачивается вокруг развития средней и малотоннажной химии. Крупнотоннажную развивают лидеры нефтехимии РФ, в основном за счет собственных средств, но и им нужно

## РАСТУЩИЕ ОБОРОТЫ



**ПАВЕЛ СОРОКИН**

Первый заместитель  
Министра энергетики  
РФ



**В РФ сейчас начато большое количество новых проектов,**

**которые позволят перерабатывать до 50% легких фракций и направлять их в нефтегазохимию, в 2024 были запущены проекты**

**модернизации. В 2035 году ожидается ввод новых проектов. Накопленный объем инвестиций в отрасли за 2022–2035 годы составит четыре триллиона рублей. Нефтехимия — драйвер для экономики. Ввод новых крупнотоннажных нефтехимических мощностей формирует устойчивую сырьевую базу для средне- и малотоннажной химии».**

содействие. «Операционные затраты у нас более конкурентоспособны, чем у нашего ключевого конкурента в Китае, — добавляет Дарья Борисова (ООО «СИБУР»), эта дельта — для капитальных инвестиций. Нам важно ее сохранять, а для этого нужно, чтобы затраты на сырье, компоненты и энергетику не росли опережающими темпами, иначе маржинальность нашего бизнеса будет сжиматься». Для экономики страны это будет означать сокращение частных инвестиций в развитие нефтехимии, но именно этого нельзя допустить, поскольку будущее отрасли зависит от инноваций, оплачивать которые нужно здесь и сейчас.

ФБЖ



Использованы фото из официального фотобанка «Росконгресс»

## ЭНЕРГОПОЛИТИКА: БАЛАНС СПРОСА & БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

Мировая энергетика развивается в сложной геополитической ситуации, она находится под мощным воздействием санкций, которые ограничивают крупных экспортеров энергоресурсов. Баланс интересов нарушается из-за политики протекционизма ряда стран, искусственных барьеров и тарифных ограничений, европейцы по-прежнему придерживаются тренда на создание безуглеродного энергетического мира. Обострившиеся торговые войны и смещение зон экономического роста в мире меняют структуру спроса, но вопреки всему глобальный рынок энергоресурсов демонстрирует уверенный рост. Анализируя все эти противоречивые тренды, ведущие страны-производители традиционных источников энергии предлагают ориентироваться на цифры, а не брать в расчет политические декларации, и наращивать инвестиции в производство энергоресурсов. Царящая сегодня турбулентность этому явно не способствует. Если инвесторы и дальше будут также осторожничать, мир может столкнуться с ситуацией, когда спрос на энергоносители будет опережать предложение. Но какой бы сложной ни была геополитика, население планеты увеличивается, и этот факт подстегивает развитие глобального энергетического рынка. Какие еще тренды будут определять мировой расклад и баланс в сфере энергоресурсов — об этом читайте в подборке самых ярких цитат из выступлений иностранных участников Российской энергетической недели.



## АЛЕКСАНДР НОВАК

Заместитель  
председателя  
правительства РФ

### В поиске энергодбаланса

*«Спрос смещается в сторону стран АТР и Африки — это означает, что и дальше будут перестраиваться глобальные транспортно-логистические цепочки. Переориентация на Восток — это не вы-*

*нужденная мера, а стратегия России, она была определена президентом еще задолго до... Мы анализируем и видим, где сегодня находятся центры экономического роста, сейчас это АТР, дальше будет Африка. Важно отметить, что рост геополитической напряженности, санкционное давление, торговые войны — все это повышает риски энергообеспечения, влияет на глобальную трансформацию энергорынка. Также быстрые технологические изменения сильно влияют на него — нам нужно все больше дата-центров, накопителей энергии — ИТ-тренды сильно влияют на рынок энергоресурсов. Если говорить об инвестициях в энергоотрасль, мы видим их недостаток в углеводородном секторе. Это во многом связано с теми неопределенностями, которые мы наблюдали в мировой энергоповестке. С 2015 года был тренд на климатическую повестку и сокращение потребления углеводородов. Это плохая мотивация для инвесторов. К тому же в мире наблюдается исчерпание фонда легко обрабатываемых экономически и технологически запасов, и этот факт тоже отрицательное сказывается на инвестициях в нефтедобычу.*

*Единая цель — обеспечить быстро-растущий спрос — создать условия, при которых энергетика будет основным фактором улучшения качества жизни.*

## БЕЗОПАСНОСТЬ ПОСТАВОК



### ПЕТЕР СИЯРТО

Министр  
иностраных дел и  
внешнеэкономических  
связей Венгрии



**Что такое в понимании европейцев диверсификация? Для них**

**это замещение одного источника энергии другим, и это неправильно. Для нас это означает, что источников энергии**

**должно быть больше, как и путей поставок. И для нас это вопрос не политический, не идеологический, это вопрос реальности. Вы можете мечтать о каком угодно энергодбалансе, но, если у вас нет необходимой инфраструктуры, вы не сможете использовать тот или иной источник энергии. Очень просто посчитать, могут ли имеющиеся на территории страны трубопроводы обеспечить существующий в ней спрос. Брюссель заставляет нас заменить дешевые и надежные источники энергопоставок на более дорогие и ненадежные. Надежные и дешевые энергоресурсы для Венгрии — это вопрос суверенитета. Мы не готовы ставить его под угрозу. Мы никогда и никому не позволим оказывать на нас давление в принятии решения по безопасности поставок.**



### ХАЙСАМ АЛЬ ГАЙС

Генеральный секретарь Организации стран-экспортеров нефти (ОПЕК)

мировой экономики по-прежнему составляют 3–3,5%. Сейчас много говорят о сложностях прогнозирования, я думаю, что есть как минимум один факт, который мы все можем констатировать: несмотря ни на что, мировое население продолжает расти. К 2050 году нас будет почти десять миллиардов. Мировая экономика также продолжает расти, и она удвоится к 2050 году.

Урбанизация — еще один тренд. Особенно развивающиеся страны посылают нам четкий сигнал: миру будет нужно все больше энергии. Те, кто несколько лет назад призывал к «зеленой» энергетике, идут на попятную и говорят, что нужно больше инвестировать в нефть и газ. Важно концентрироваться на фактах, объективных, надежных данных, несмотря на мировую турбулентность. В бизнесе, в энергетике нельзя посылать противоречивые сигналы и менять планы каждый год — нужна последовательность. Для инвестиций в энергетiku нужна стабильность, посыл должен быть четким и ясным — нам необходима стабильная среда.

### О сложностях прогнозирования

«Мы стараемся не обращать внимание на белый шум вокруг нас, мы концентрируемся на бизнесе. Мир, безусловно, очень турбулентен, но для нас есть константы. Мы берем в расчет все мировые тренды, которые нужны для объективного анализа. Темпы роста



### МОХАМЕД ХАМЕЛ

Генеральный секретарь Форума стран-экспортеров газа (ФСЭГ)

по-прежнему впереди. Регулирование метановых выбросов в Европе вызывает у нас серьезную обеспокоенность. Евросоюз внедряет регулирование не только на своей территории, но и за пределами Еврозоны. Только представьте: штрафы для экспортеров газа могут составить до 20% от годового оборота компании — таких штрафов никогда прежде не видели в энергетическом секторе. Мы инвестируем в сокращение метанового следа, но мы используем суверенный подход, не навязанный кем-либо, с которым согласны члены нашего союза.

### Суверенный подход

«После 2030 года возникнет потребность в дополнительных инвестициях и расширении газовых мощностей. Спрос вырастет на 32% к 2050, доля природного газа вырастет с 23 до 26% к 2050 году. «Золотая эра» природного газа

1,3

МЛН БАРЕЛЛЕЙ

составил мировой рост спроса на нефть в 2024 году, потребление газа выросло на 2,8%, в основном за счет стран АТР.

3,4%

СОСТАВИЛ ТЕМП РОСТА СПРОСА

на электроэнергию по итогам 2024 — это выше, чем средний рост мировой экономики, который по прошлому году составил 3%.



### ДЕЛСИ РОДРИГЕС

Вице-президент Венесуэлы

Военные действия в стране с крупнейшими запасами нефти повлекут последствия для мирового энергорынка. Вторая проблема — незаконно введенные санкции, 26% мировой добычи нефти находятся

### Санкции и агрессия

«Мы находимся в ситуации агрессии в отношении стран, добывающих нефть, газ, в особенности это касается Венесуэлы. США представляют угрозу нашей стране с единственной целью — они хотят захва-

под санкциями. 43% всех запасов находятся под односторонним принудительным эмбарго. Это заставляет задуматься над тем, какое влияние на инвестиции окажут санкции, как нам справиться с прогнозируемым ростом потребления. Новый мир уже строится, прямо сейчас.

## Инклюзивный и реактивный



### АЛЬПАРСЛАН БАЙРАКТАР

Министр энергетики и природных ресурсов Турецкой Республики

«Сейчас крайне сложно обеспечить надежные поставки по доступной цене. Мы вынуждены работать в ситуации крайней неопределенности. Чтобы заручиться необходимыми инвестициями в сфере энергетики, нам нужно приложить колоссальные усилия. В Турции мы называем это «турецкий подход»: мы хотим соответствовать растущему спросу, нам важно сокращать свою энергозависимость и достигнуть цели углеродной нейтральности к середине века. Турецкий подход инклюзивный, реактивный, мы не можем себе позволить исключать какие-либо источники энергии. Мы должны быть разумны и рациональны — мы не можем себе позволить быть эмоциональными, мы не можем себе позволить приверженность какой-либо идеологии. СПГ предоставляет нам высокий уровень гибкости и конкурентоспособности, благодаря смешиванию из разных источников у нас есть избытки, и мы можем сохранять диверсифицированный энергодобавочный баланс».

ФБЖ

Фото — из официального фотобанка «Росконгресс».

## КАЖДОМУ — СВОЙ ПУТЬ



### АБДУЛАЗИЗ БИН САЛМАН АЛЬ САУД

Министр энергетики Королевства Саудовской Аравии



Единого подхода быть не может, так как у стран

разные условия.

Каким-то странам повезло, например, с географическим положением, как Турции — они

«перекресток»; другие страны монетизируют

ресурсы. Мы должны согласиться с тем, что, в конце концов, главный приоритет — энергобезопасность, процветание и энергетическая устойчивость, ни одна из стран не пойдет здесь на компромисс. Без энергетики нельзя добиться ни устойчивости, ни процветания. Я не наивен, чтобы думать, будто когда-то настанет время, когда энергетика будет деполитизирована, она всегда так или иначе будет попадать под воздействие политического фактора — она будет использоваться либо для достижения процветания страны, либо для противодействия другим странам, которые пытаются монетизировать свои ресурсы. Мое послание в том, что нельзя основываться на монолитном подходе — у каждой страны свой путь.

# «ДОРАЩИВАНИЕ» ПОД ЗАКАЗЧИКА:

## КАК ПОЛУЧИТЬ ЗАКАЗ ОТ КОРПОРАЦИИ И ПОДДЕРЖКУ НА ЕГО РЕАЛИЗАЦИЮ?

В российской экономике продолжается активная структурная трансформация, которая подразумевает освоение отечественными компаниями ниш и направлений, где ранее доминировали иностранные производители. Однако, чтобы воспользоваться моментом, многим производителям не хватает технологической зрелости и, конечно, ресурсов для освоения новых видов продукции. Таким образом, складывается парадоксальная ситуация: внутри страны есть колоссальный спрос практически в каждой отрасли, а удовлетворить его оказывается не так-то просто, поскольку требуется за крайне ограниченное время решить целый комплекс задач. И даже при наличии грантовой и субсидиарной поддержки российские компании далеко не всегда откликаются на прямой заказ, поскольку понимают, что им задача не по плечу. С этой целью был разработан механизм так называемого «доразвивания», с помощью которого производители могут встроиться в инфраструктуру импортозамещения и запустить новое, востребованное крупными заказчиками производство.

**М**еханизм реализует АНО «Инновационный инжиниринговый центр», который входит в экосистему компании «Иннопрактика». Его работа нацелена на развитие сотрудничества между ведущими российскими предприятиями и крупнейшими заказчиками в области импортозамещения и внедрения инновационных решений. О том, как получить гарантированный заказ от крупной корпорации и перейти на новую ступень производственного развития, мы поговорили с первым заместителем генерального директора АНО «Инновационный инжиниринговый центр» Дмитрием Вагиным.

*— АНО «Инновационный инжиниринговый центр» использует принципиально новый подход к выполнению крупных комплексных проектов промышленности. В чем его новизна?*

— Стандартный подход заключается в следующем: организаторы берут проект, планируемый к реализации, изучают меры поддержки, которые есть у различных ФОИВов по данному направлению, и далее рассматривают, под какую конкретно меру поддержки можно данный проект модернизировать, чтобы он соответствовал критериям меры поддержки, поскольку ее правила неизменны. Здесь и возникают транзакционные издержки.

## ДМИТРИЙ ВАГИН

Первый заместитель  
генерального  
директора АНО  
«Инновационный  
инжиниринговый  
центр»



«Инновационный инжиниринговый центр» предлагает иной подход: мы берем проект, изучаем потенциальных заказчиков и возможность консолидации спроса на продукт или технологическое решение, после чего предлагаем линейку мер поддержки, которая была бы удобна как исполнителю, так и заказчику. Это касается обязательств исполнения данного проекта, статей расходов, которые можно финансировать в рамках господдержки, принадлежности интеллектуальной собственности и обеспечения необходимой серийности продукции для безубыточности проекта.

**— Как работает данный механизм на практике?**

— Через сеть совместных координационных советов и проектных офисов с корпорациями мы выявляем существующие технологические потребности, которые обеспечены заказом в рамках инвестпрограмм. Это могут быть проекты для закрытия оперативных задач,



**Стадия освоения производства и стадия НИОКР являются высокорисковыми. Чтобы снизить этот риск, со стороны заказчика необходима гарантия того, что он выкупит определенный объем продукции, и в конечном итоге это позволит технологическому проекту производителя быть безубыточным. В данном случае каждый заказчик сам оценивает свои риски: остаться в перспективе без российского продукта и быть полностью зависимым от возможностей «серого» импорта или поверить в российского производителя и в перспективе не зависеть от внешней конъюнктуры**

среднесрочных и долгосрочных потребностей корпораций. После чего под указанные проекты в рамках работы совместного проектного офиса подбираются предприятия-исполнители, среди которых есть и те, кто ранее подавал свои проекты либо в саму корпорацию, либо в «Инновационный инжиниринговый центр». На следующем этапе проводятся технические аудиты потенциальных исполнителей, цель которых — определить уровень производственно-технологической готовности предприятий к реализации конкретного проекта. Далее с предприятием-исполнителем отрабатываются техническая сторона проекта и финансовая модель, включая привлечение мер господдержки, при необходимости, в которых часть затрат на НИОКР и освоение производства будет компенсирована государством. Важно отметить, что привлечение господдержки в проекты, имеющие гарантированный спрос со стороны корпораций, позволяет не перекладывать на заказчика затраты на НИОКР.

**— В одном из выступлений вы говорили, что «Инновационный инжиниринговый центр» готов взять на себя работу по формированию и согласованию с ключевыми игроками и ФОИВами матрицы приоритетных технологических ниш, на создание которых должны быть нацелены проекты технологического лидерства, на основе бенчмаркинга. Как на практике реализуется данная задача?**

— Когда мы говорим о матрице приоритетов, то имеем в виду «технологические разрывы», определенные якорными отраслевыми заказчиками, без закрытия которых в среднесрочной перспективе есть риск снижения эффективности или остановки производственных процессов. Приведу пример. Одной из важных задач развития российской газотранспортной системы является



ускорение прокладки магистральных трубопроводов. Эффективное решение заключается в создании и применении безлюдных технологий, когда процессы не зависят от человеческого фактора, а выполняются автоматически. Это позволяет сократить сроки сварки, повысить ее качество и обеспечить оптимальный расход материалов. Совместно с корпорацией-заказчиком был реализован проект по созданию роботизированного комплекса для безлюдной круговой орбитальной сварки магистральных трубопроводов, не имеющий аналогов в мире. Успешно проведены опытно-промышленные испытания, инновационный продукт взят на техническое вооружение. Такие проекты в совокупности и должны обеспечить технологическое лидерство России.

**— На какие приоритетные отрасли ориентирована работа «Инновационного инжинирингового центра»?**

— Это нефтегазовый сектор, энергетика, железнодорожный и автомобильный транспорт, горно-металлургическая отрасль, инновационная фармакология. С каждой конкретной корпорацией приоритетные технологические направления определяются индивидуально и затем консолидируются в рамках конкретной отрасли. Примером могут служить так называемые «тепловые карты» по нефтегазовому оборудованию, которые были

# 420

## МЛРД РУБЛЕЙ

составляет сумма совокупного объема заказов по реализуемым проектам, запущенных в рамках сети совместных координационных советов и проектных офисов с корпорациями-партнерами.



сформированы Минпромторгом России. По аналогичному принципу мы формируем дорожные карты приоритетов с нашими корпорациями-партнерами.

Создание любой сложной продукции формируется на стыке технологий и практически невозможно в рамках какой-то одной технологической ниши. «Инновационный инжиниринговый центр» разработал механизм «доращивания» российских предприятий и занимается его внедрением в партнерстве с крупными корпорациями. Данный механизм применяется в государственной грантовой программе (ее оператором выступает АНО «Центр поддержки инжиниринга и инноваций» — АНО «ЦПИИ»), которая стала важным элементом импортозамещения и повышения технологического суверенитета отечественной промышленности. Реализующиеся программы «доращивания» российских предприятий направлены на поддержку производственных компаний для освоения в России производства новой высокотехнологичной продукции под задачи корпораций. Предприятия, получающие поддержку, сначала поставляют созданные технические и технологические решения в интересах того якорного заказчика, который был заложен в проект, а дальше через сеть совместных проектных офисов и координационных советов эта продукция предлагается другим корпорациям-партнерам, в результате чего серийность выходит

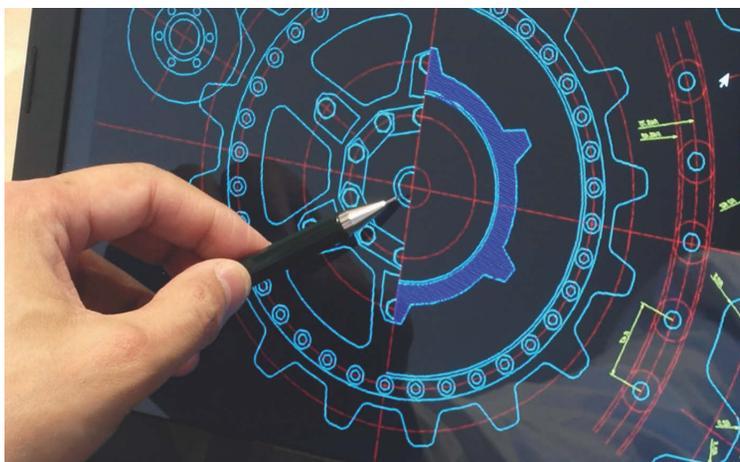
*С предприятием-исполнителем обрабатываются техническая сторона проекта и финансовая модель, включая привлечение мер господдержки, при необходимости, в которых часть затрат на НИОКР и освоение производства будет компенсирована государством. Важно отметить, что привлечение господдержки в проекты, имеющие гарантированный спрос со стороны корпораций, позволяет не перекладывать на заказчика затраты на НИОКР*

на новый уровень, и появляется ресурс для снижения цены. Таким образом, сеть координационных советов с корпорациями позволяет мультиплицировать эффект от поддержки государства.

**— Еще один приоритет работы центра — инновационная фармацевтика. Какие акценты в развитии отрасли сегодня являются главными?**

— Та отрасль фармацевтики, которая сложилась на текущий момент в России, в основном нацелена на производство «джеренериковых» лекарств, то есть производство по техноло-

гиям, полученным из-за рубежа. При этом мировая фармацевтика не стоит на месте, каждый год появляются новые рецептуры и новые лекарства, которые с 2022 года перестали поступать в Россию. В связи с этим возникла прямая угроза лекарственной безопасности России. Если мы не будем разрабатывать и внедрять собственные технологии производства инновационных лекарственных препаратов полного цикла (разработка — ос-



**С точки зрения сегодняшнего дня устойчивость определяется количеством запасов расходных материалов, запасных частей, инструментов, принадлежностей и т. д., которые российские компании смогли либо завести из-за рубежа либо путем «реверс-инжиниринга» воспроизвести внутри страны. Но здесь опять-таки надо понимать, что «реверс-инжиниринг» узлов оборудования — это временное решение, позволяющее «залатать пробоину, не дав кораблю утонуть». Но он не решает задачи среднесрочной перспективы**

воение технологии — серийное производство), через какое-то время не сможем эффективно лечить новые заболевания, не говоря уже о накопленной резистентности к существующим препаратам. Очевидно, что сегодня акцент в развитии российской индустрии лекарственных средств должен стоять на создании и разработке собственных препаратов нового поколения, а не на копировании и покупке рецептур за рубежом.

**— Каким будет механизм реализации задач, и какую роль в их решении возьмет на себя центр?**

— Для эффективной реализации намеченных целей был создан Межведомственный координационный совет, в состав которого вошли представители Минздрава России, Минобрнауки России, Минпромторга России, компании «Иннопрактика» и АНО «Инновационный инжиниринговый центр». Одна из первоочередных задач совета — разработать и утвердить методику определения приоритетов, сформировать на ее основе реестры нозологий, биомшеней, молекул, технологий — так называемую «матрицу приоритетов отечественных фарминноваций», синхронизировать повестку научных исследований госорганизаций и корпоративных R&D-подразделений. Уже идет создание реестра разработок, которые могут быть завершены к 2030 и 2036 годам, чтобы эти инновации были доведены до результата, а именно — выпуска препаратов на российский рынок и развивающиеся фармацевтические рынки дружественных стран.

**— Ключевую роль в вашей работе играют координационные советы, которые созданы с 20 крупнейшими корпорациями-казачиками. Каким образом формировался этот индустриальный пул?**

— 20 корпораций-партнеров — это те корпорации, с которыми мы работаем в настоящий момент, но он постоянно расширяется. Эти двадцать были первыми, кто проявил инициативу, и с ними уже выстроена системная работа. Пул корпораций постоянно рас-

ширяется, вместе с этим растет и количество проектов. В рамках сети совместных координационных советов и проектных офисов в российской промышленности реализуется 212 проектов общим объемом 420 млрд руб., а объем гарантированного спроса до 2030 года по ним составляет более 600 млрд руб. В настоящий момент в Российскую Федерацию уже перенесен и локализован на российских предприятиях заказ на изготовление продукции на сумму свыше 105 млрд руб., которую ранее предполагалось закупать за рубежом.

**— Цепочка, которую вы выстраиваете, направлена на обеспечение технологической устойчивости, того самого суверенитета российской промышленности, который является стратегической целью страны. От каких базовых элементов, помимо технологий и материалов, он зависит?**

— Технологическая устойчивость отрасли — это обеспечение непрерывности технологических процессов, то есть производственного цикла. Непрерывность, в свою очередь, определяется возможностью воспроизведения любой составной части производственного цикла в минимально возможный срок с наименьшими экономическими потерями, которые возникают из-за простоев. Это возможно только тогда, когда интеллектуальная собственность на ключевые узлы и компоненты принадлежит российскому производителю. Если подходить к вопросу с точки зрения среднесрочной и долгосрочной перспективы, то именно этот фактор определяет технологическую устойчивость отрасли. А с точки зрения сегодняшнего дня устойчивость определяется количеством запасов расходных материалов, запасных частей, инструментов, принадлежностей и т. д., которые российские компании смогли либо завести из-за рубежа либо путем «реверс-инжиниринга» воспроизвести внутри страны. Но здесь опять-таки надо понимать, что «реверс-инжиниринг» узлов оборудования — это временное решение, позволяющее «залатать пробоину, не дав кораблю утонуть».

Но он не решает задачи среднесрочной перспективы в том случае, если агрегат выйдет из строя или утратит конкурентоспособность по отношению к новым моделям. Поэтому ключевым моментом является факт владения интеллектуальной собственностью.

**— Термин «экономически обоснованное импортозамещение» в свое время был введен в оборот «Инновационным инжиниринговым центром». Как этот принцип применяется на практике?**

— В нашем случае, когда экономика проекта предусматривает привлечение мер господдержки, необходимо принимать во внимание, каким образом государству вернутся вложенные инвестиции. Те проекты, которые получают поддержку в рамках программ «доращивания», обеспечены гарантированным спросом со стороны заказчика. Корпорация решением координационного совета закрепляет гарантированную потребность, на основании которой предприятию выделяется грантовая государственная поддержка для освоения производства конкретного продукта, то есть для принятия решения о поддержке проекта со стороны государства необходимо обоснование его экономической целесообразности и наличие объективного спроса со стороны крупных заказчиков. При этом государство не должно поддерживать второго и третьего аналогичного производителя, поскольку рынок должен «тянуться» к тому лидеру, который первым взял на себя ответственность и все риски.

**— В основе подхода, который сформировала команда центра, — «доращивание» предприятий до уровня технико-экономических требований заказчика. Расскажите на конкретном примере, как это работает?**

— Для начала поясню, что «доращивание» — это механизм, который позволяет отечественному производителю освоить производство российской востребованной заказчиком продукции с привлечением господдержки под

гарантированный спрос со стороны одного или нескольких заказчиков, то есть создать новое производство под объективную потребность, которая обеспечена деньгами в рамках инвестпрограмм. А теперь конкретный пример: долгое время в России был один монополист по крановому оборудованию — немецкая компания Liebherr. Предложения



**Одной из важных задач развития российской газотранспортной системы является ускорение прокладки магистральных трубопроводов. Эффективное решение заключается в создании и применении безлюдных технологий, когда процессы не зависят от человеческого фактора, а выполняются автоматически. Это позволяет сократить сроки сварки, повысить ее качество и обеспечить оптимальный расход материалов. Совместно с корпорацией-заказчиком был реализован проект по созданию роботизированного комплекса для безлюдной круговой орбитальной сварки магистральных трубопроводов, не имеющих аналогов в мире**

от российских производителей по этому виду продукции проигрывали по техническим характеристикам и обслуживанию, потому что замену запчастей и запуск оборудования после ремонта российские предприятия могли обеспечить только через довольно длительный срок, а каждый день простоя для заказчика — это потеря миллиардов рублей. Сложилась ситуация, что для внедрения российского оборудования корпорации должны были пойти на потерю огромных сумм. Естественно, что такой вариант импортозамещения не устраивал заказчиков.

С помощью разработанного «Инновационным инжиниринговым центром» механизма «доращивания» удалось эту задачу решить — получилось скооперировать существенные научные заделы в специальных областях и опыт одной из производственных компаний и освоить производство кранового оборудования, которое по техническим характеристикам не уступает иностранным решениям. При этом были организованы ремонтные и сервисные базы в максимальной близости от заказчика, то есть сформированы склады необходимых запасных частей, чтобы была возможность оперативно осуществлять замену, а также максимально клиентоориентированно подойти к вопросу эксплуатационного обслуживания данного кранового оборудования.

**— Можно ли утверждать, что таким образом механизм, который вы выстраиваете, снижает риски производителя, а не только заказчика?**

— Каждое предприятие как субъект предпринимательства хочет получить прибыль, то есть осуществляет деятельность на свой страх и риск, поэтому все, что связано с технологической реализуемостью проектов, лежит на плечах предприятия, которое берется за проект. Наша роль — помочь простроить по сложным технологическим направлениям кооперацию вплоть до науки. Коммерческие риски, как я уже говорил, максимально снижены за счет наличия гарантированного заказа. Основной риск производителя, когда он инвестирует в

создание нового производства, — это невостребованность новой продукции со стороны заказчиков, в интересах которых она создавалась. Часто это происходит не потому, что продукция не подходит по техническим характеристикам, а потому что закупщики нашли, например, в Китае схожие решения по более низкой цене. Именно поэтому стадия освоения производства и стадия НИОКР являются высокорисковыми. Чтобы снизить этот риск, со стороны заказчика необходима гарантия того, что он выкупит определенный объем продукции, и в конечном итоге это позволит технологическому проекту производителя быть безубыточным. Риск заказчика прежде всего демпфируется тем, что он сам составляет техническое задание, участвует во всех этапах реализации проекта. То есть каждая стадия реализации проходит через согласование заказчиком, и только после этого начинается финансирование следующей стадии проекта. Конечно, внедрение любой инновационной продукции — это риск и для заказчика. В данном случае каждый из них сам выбирает: остаться в перспективе без российского продукта и быть полностью зависимым от возможностей «серого» импорта или поверить в российского производителя и в перспективе не зависеть от внешней конъюнктуры. Хочу отметить, что все больше наших партнеров выбирают второй сценарий.

**— Зачастую освоение новой продукции требует построения кооперационной цепочки с нуля, и многие производители сталкиваются с тем, что тот или иной материал, технология, комплектующая не производятся на внутреннем рынке. По какому сценарию в таком случае реализуется проект при вашей поддержке?**

— Когда мы говорим о формировании кооперационной цепочки на территории РФ, это значит, что ключевая интеллектуальная собственность будет принадлежать российским предприятиям, и для этого необязательно, чтобы все детали производились в России.



**— В связи с этим сам собой напрашивается вопрос о возможностях российской науки генерировать инновационные идеи. По вашему опыту, какова ее готовность к быстрой реакции на стоящие перед РФ технологические вызовы?**

— Непрерывность развития производства невозможна без непрерывного развития технологий, что, в свою очередь, связано с развитием науки и научных школ. Важно, чтобы производство и инжиниринг ставили востребованные задачи российской науке. Если этого взаимодействия не будет, инжиниринг будет иностранным, а зазор между возможностями российской науки и запросами российских производителей будет только расти. «Инновационный инжиниринговый центр» через программы «доразвивания» поддерживает кооперационные проекты, в которых существенную роль играют научные разработки. Наиболее отчетливо это можно увидеть в рамках отраслевых программ, запущенных совместно Минпромторгом России и «Инновационным инжиниринговым центром», где поддерживаются именно проекты с высокой долей НИОКР, и соисполнителем выступает российская наука. Молодые специалисты должны учиться на реальных проектах, а не на теоретических примерах, на которых учились еще их отцы и деды. Это позволит двигать вперед отечественный инжиниринг, а значит, и производство.

ФБЖ

# СТРАТЕГИЯ ИСТОЩЕНИЯ

## ОБЩЕСТВО ДОЛЖНО ПОНИМАТЬ И ПРИНИМАТЬ ГОСУДАРСТВО



**АНАТОЛИЙ  
ВАССЕРМАН**

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

**С**тратегия войны на истощение противника появилась за тысячи лет до русской цивилизации. Но именно наши исторические и географические обстоятельства сделали русских едва ли не лучшими мастерами такой войны. При необходимом условии: народу нужно понимать, что речь идёт о планомерном неторопливом истощении, а не о неудаче при лихом сокрушении. Приведу один из множества накопленных историей (не только нашей, но с нею мы знакомы лучше) примеров последствий непонимания плана.

Сейчас уже мало кто помнит, что нынешний север Китая долго был

самостоятельным государством, населённым племенами, родственными монголам и нашим тунгусам. Они постепенно слились в единый народ маньчжур. В 1644–1683-м годах они завоевали Китай и строго запретили собственно китайцам селиться в Маньчжурии. Но в 1891-м, выбирая окончательный вариант Транссибирской магистрали, наши инженеры решили спрямить через Маньчжурию участок от Читы до Владивостока (к счастью, маршрут по российским землям не отменили, а только перевели во вторую очередь достройки). На строительстве Китайско-Восточной железной дороги потребовалось столько народу, что самих маньчжур не хватало (да и не считали они чёрную работу достойной себя), и мы завезли в Маньчжурию больше китайцев, чем жило в ней коренного населения, так что вскоре и маньчжуры почти полностью ассимилировались. А после подавления совместными усилиями всех 8 тогдашних великих держав — Австро-Венгрии, Британии, Германии, Италии, Франции, России, Соединённых Государств Америки, Японии — очередного (1898–1901-й годы) большого восстания в Китае, Маньчжурия оказалась под нашим полным контролем и могла по тогдашнему



общему мнению вскоре войти в состав России. Что весьма не понравилось Японии: её собственных продовольственных ресурсов и полезных ископаемых катастрофически не хватало на поддержание индустриализации, так что ей было жизненно необходимо владение Маньчжурией — и заодно Кореей, куда мы тоже начали продвигаться из Маньчжурии по просьбе тамошнего правительства о защите от Японии.

Когда неизбежность столкновения Российской и Японской империй стала очевидна лицам, принимающим решения (от массового мнения её скрывали), военный министр (1898.01.13–1904.02.20) Российской империи генерал от инфантерии (1901.01.14) Алексей Николаевич Куропаткин (1848.03.29–1925.01.16) продумал план боевых действий, учитывающий различия в ресурсах и логистике противоборствующих сторон. Общие экономические и военные возможности России были куда больше японских, но располагались в основном в европейской её части, за тысячи вёрст от Маньчжурии с Кореей. Даже наша Тихоокеанская эскадра уступала японскому Объединённому флоту, да ещё была разделена между Порт-Артуром (в конце маньчжурского полуострова Ляодун) и Владивостоком, и вряд ли могла полностью предотвратить высадку и снабжение японских сухопутных сил. Транссиб ещё был почти на всём протяжении однопутным, обход Байкала вовсе не построен, и преодолевать озеро приходилось летом на паромках (на один поезд требовалось несколько рейсов по четыре часа), а зимой по льду, так что накопить силы, превосходящие Японию, и запасы для их снабжения, мы могли чуть ли не за год. Поэтому Куропаткин решил хотя и давать японцам сражения, но каждый



**Общие экономические и военные возможности России были куда больше японских, но располагались в основном в европейской её части, за тысячи вёрст от Маньчжурии с Кореей. Даже наша Тихоокеанская эскадра уступала японскому Объединённому флоту, да ещё была разделена между Порт-Артуром (в конце маньчжурского полуострова Ляодун) и Владивостоком, и вряд ли могла полностью предотвратить высадку и снабжение японских сухопутных сил**

раз отступать, растягивая пути снабжения противника и выигрывая время для изменения баланса сил.

В ночь на 1904.02.09 японские миноносцы атаковали наши корабли на внешнем рейде Порт-Артура, нам пришлось несколько месяцев ремонтировать бронепалубный крейсер «Паллада» из серии, включавшей также «Диану» и прославленную впоследствии «Аврору» (их прозвали «сонные богини»: из-за медлительности отечественного судостроения они к моменту вступления в строй были ощутимо тихоходней однотипных кораблей

других стран), новейшие броненосцы «Цесаревич» французской постройки и «Ретвизан» американской. Японское господство на море надолго стало неоспоримо, её сухопутные войска беспрепятственно высадились в Корею и пошли в Маньчжурию. 1904.02.20 Куропаткин с поста военного министра перешёл в командующие формируемой Маньчжурской армией, дабы осуществить свой план. И действовал успешно, насколько было возможно в сложившихся условиях. Во всех четырёх сражениях под его руководством

японцы, обладая заметным превосходством, несли потери куда больше русских, а наши войска отступали в безупречном порядке, не позволяя ни разбить себя на походе, ни тем более окружить. 1904.10.26 Куропаткин стал даже командующим всеми действующими против Японии сухопутными и морскими вооружёнными силами.

Увы, война шла не только в Маньчжурии. Да и не только на поле боя. Порт-Артур оказался отрезан от основных сил и, хотя отразил немало атак, но после длительной осады оказался под обстрелом тяжёлых орудий, так что 1905.01.02 капитулировал, а главные силы Тихоокеанской эскадры потоплены осадной артиллерией или взорваны собственными экипажами. Правда, и порт, и значительная часть флота уже изрядно устарели — но этого не знали даже многие военные специалисты, не говоря уж о народе. Да и экономическое напряжение, усиленное в связи с войной, изрядно раздражало. 1905.01.22 рабочие столичных заводов с родными и близкими пошли к Зимнему дворцу для передачи в собственные императорские руки петиции о своём бедственном положении. Войска Санкт-Петербургского гарнизона остановили многотысячную демонстрацию винтовочным огнём. От стрельбы и давки при панике погибло, по разным подсчётам, от нескольких сот до нескольких тысяч человек. Началась революционная борьба, окончательно подавленная лишь в 1907-м. Настроение в войсках также обострилось. Куропаткин 1905.03.16 подал в отставку от командования. Правда, 1905.03.23 по своей же просьбе назначен командующим 1-й Маньчжурской армией и ушёл в запас уже после войны — 1906.02.16. Мирный договор, подписанный 1905.09.05 на конференции под руководством 26-го

*Увы, война шла не только в Маньчжурии. Да и не только на поле боя. Порт-Артур оказался отрезан от основных сил и, хотя отразил немало атак, но после длительной осады оказался под обстрелом тяжёлых орудий, так что 1905.01.02 капитулировал, а главные силы Тихоокеанской эскадры потоплены осадной артиллерией или взорваны собственными экипажами. Правда, и порт, и значительная часть флота уже изрядно устарели — но этого не знали даже многие военные специалисты, не говоря уж о народе*



(1901.09.14–1909.03.03) президента США Теодора Теодоровича Рузвельта (1858.10.27–1919.01.06) в Портсмуте (Нью-Хэмпшир), стал для России ощутимо хуже, чем для Японии, хотя та исчерпала не только мобилизационный контингент, но и возможности получения новых кредитов.

2014.02.22 немногочисленные, но поддержанные НАТО и ЕС антирусские террористы захватили власть на Украине. Сейчас всё те же НАТО и ЕС воюют террористической организацией «Украина» уже не только против русского большинства жителей самой Украины, но и против Российской Федерации. Мы быстро выбили военные возможности Украины (так, остатки унаследованной от советских времён противовоздушной обороны закончились уже через неделю открытых боевых действий, начатых 2022.02.24), но против ресурсов, предоставляемых НАТО, вынуждены вести войну на истощение. НАТО истощается куда быстрее РФ: ведь этой войной она поначалу надеялась преодолеть очередную Великую Депрессию, перешедшую в открытую форму ещё в 2008-м, но вновь, как в «лихие девяностые», поставить ресурсы РФ под контроль коллективному Западу не удалось, и проблемы его экономики всё острее. Судя по всем доступным данным, у него сейчас единственная надежда — вызвать у нас массовое недовольство якобы медлительностью наших вооружённых сил, не желающих употреблять против русской по сути Украины всё накопленное военное могущество, или, наоборот, массовыми смертями на фронте мобилизованных русских, подpiraемых заградительными отрядами нацистских боевиков. Если высшее военное и политическое руководство РФ поддастся давлению общественного мнения и заторопит-



**Транссиб ещё был почти на всём протяжении однопутным, обход Байкала вовсе не построен, и преодолевать озеро приходилось летом на паромах (на один поезд требовалось несколько рейсов по четыре часа), а зимой по льду, так что накопить силы, превосходящие Японию, и запасы для их снабжения, мы могли чуть ли не за год. Поэтому Куропаткин решил хотя и давать японцам сражения, но каждый раз отступать, растягивая пути снабжения противника и выигрывая время для изменения баланса сил**

ся, оно в спешке может совершить серьёзные ошибки. Если же общество перестанет следовать указаниям руководства, РФ может и вовсе развалиться. Тогда коллективный Запад сможет, как в уже помянутые «лихие девяностые», нашими ресурсами продлить свою агонию ещё на долгие годы. Надеюсь, нашего тогдашнего горького опыта хватит, чтобы не повторять раздраз между рядовыми и руководящими гражданами. Лучшее, что может каждый из нас — продолжать на своём нынешнем рабочем месте действовать сообразно собственным умениям и здравому смыслу. И, конечно, совершенствоваться самому и развивать своё дело.

ФБЖ

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

# НЕСТАБИЛЬНА И НЕПРЕДСКАЗУЕМА:

## НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА УСИЛИВАЕТСЯ ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ

Минфин России и подконтрольная ему ФНС РФ рассматривают очередные нововведения для юридических лиц, и это помимо изменений в налогообложении, которые ждут бизнес в 2026 году. В правительстве анализируют необходимость введения нового единого идентификатора для юридических лиц на замену ИНН, ОГРН и единому регистрационному номеру страхователя (ЕРНС). Таким образом, налоговая служба стремится упростить жизнь бизнесу. Но одновременно ее же и усложняет введением с нового года экстерриториального порядка рассмотрения апелляционных жалоб, то есть дело смогут передавать в любую региональную инспекцию вне зависимости от места регистрации юридического лица, оспаривающего решение. Правда, пока новшество планируют распространить только на две столицы, поскольку в них у налоговой — максимальная нагрузка. С высоким уровнем цифровизации ФНС РФ может позволить себе модернизировать сервисы и усиливать контроль в ускоренном режиме, что она и делает, и это меняет саму суть налоговой системы и порождает правовую неопределенность.

**Ч**астично проблему признают и в руководстве ФНС России, но руководителя службы Даниила Егорова больше волнует не столько сам правовой вакуум, в котором находится бизнес, поскольку нововведения зачастую оказываются не подкреплены необходимой нормативкой, сколько глубинная трансформация базовых понятий, на которых основана налоговая система. И, хотя в ходе своего выступления в Торгово-промышленной палате, которая проводила трехдневный Налоговый форум, глава ФНС РФ многократно подчеркнул, что роль его ведомства — администрирование налоговой системы, но о сути трансформации ее основных принципов и категорий он подробно высказался.

### Анализ рисков

Существенная доля его комментариев касалась нежно любимого «дитяти», «выношенного» самой ФНС под руководством Даниила Егорова — института самозанятых, которые оказались в центре горячих споров. Глава налоговой службы не сдержался и съязвил: «Судя по уровню дискуссии, это главная экономическая проблема страны». Свою иронию он объясняет «эмоциональной вовлеченностью», потому что режим «самозанятый» разработан командой под руководством Егорова из лучших побуждений и прямой целесообразности, и с точки зрения администрирования он есть лучшее воплощение того уровня технологичности,



к которому стоит стремиться при администрировании налогов в стране. Мнению недовольных режимом самозанятых глава ФНС РФ Даниил Егоров противопоставляет сухие цифры, на которые привыкли опираться налоговики. Отвечая на критику, в ведомстве провели многоступенчатый анализ, который показал, что в РФ порядка семи миллионов человек применяют данный режим, хотя зарегистрировано больше, но активных, тех, по которым проходят транзакции, меньше, чем зарегистрированных. «Регистрация каши не просит, поэтому их много, — поясняет Егоров. — Мы считали, что пороги входа и выхода должны быть очень простыми». А дальше общее число «очистили» сначала от тех, у кого нет постоянной работы, исходя из логики, что раз у человека нет трудовых отношений, то и переквалифицировать его из самозанятого не получится. Следом вычленили самозанятых, работающих на несколько ИП, потому что, по мнению налоговиков, вряд ли такие отношения можно считать трудовыми, поскольку они складываются более чем с двумя заказчиками. На следующем этапе выявили тех, кто имеет трудовые отношения более полугода, исходя из того, что срок

## «ЗООПАРК» РЕЖИМОВ



**ДАНИИЛ  
ЕГОРОВ**

Руководитель  
ФНС РФ



**У нас в принципе налоги пошли таким путем, что у нас есть**

**разделение по группам «бизнес-налоги» и «трудовые». Проблема в том, что никто не может разобраться, в чем же разница между ними, что такое трудовая, а что бизнес-активность. И, судя по тому, что сегодня в мире происходит, возможно, мы бьем не в ту точку, пытаюсь разграничить эти понятия. Если платформенная экономика будет двигаться в том направлении, как сейчас, то в классическом виде трудовые и гражданско-правовые отношения найти будет все сложнее, скорее, они будут сохраняться в традиционных отраслях. И, похоже, это не может быть критерием для определения налоговой ставки. Нам придется искать новую основу. Мы готовим сейчас серьезную аналитику по налоговым режимам, чтобы «зоопарк» из режимов не плодить, а предложить новую более гармоничную систему — это на будущее».**

1

## МЛРД РУБЛЕЙ

дополнительно принесло в бюджет повышение налога на прибыль (данные ФНС РФ за 9 месяцев 2025 года).

определяет постоянство, которое присуще классическим отношениям с конкретным работодателем. На последнем этапе анализа отсеяли тех, кто получает меньше МРОТ, поскольку официально меньше платить нельзя, значит, и здесь нет формальных трудовых отношений. В итоге отсева осталось всего 182 тысячи человек.

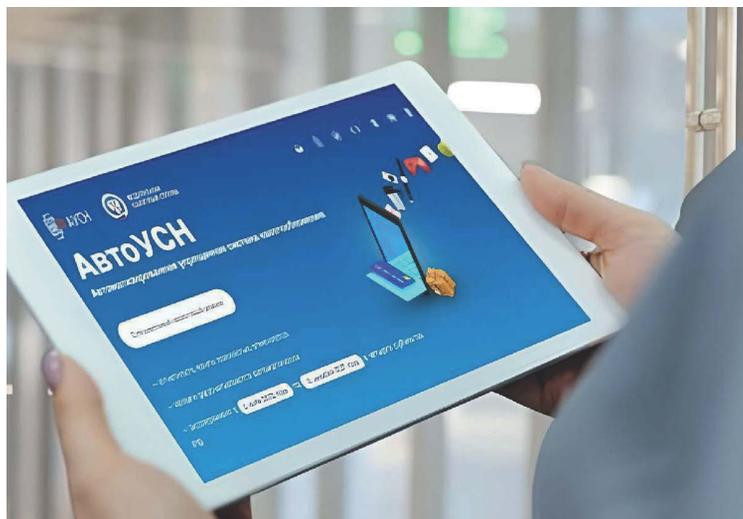
«Лично мое суждение: пока не принято решение правительством, с которым я как часть административной системы буду соглашаться, разрушать систему взаимосвязей семи миллионов человек из-за 182 тысяч, и то это всего лишь «группа риска», не значит, что внутри нее все имеют нетрудовые отношения, похоже, может быть скоропалительным решением», — заявил глава ФНС РФ Даниил Егоров. Отстаивая нужность и значимость категории самозанятых, он идет еще дальше и задается вопросом: а в чем собственно проблема, почему самозанятые вызвали столько разногласий?

### «Зоопарк» режимов

Ответ простой: с точки зрения налогового администрирования — чем больше разницы по налоговым ставкам между режимами, тем выше риски недополучить

налоги с тех, кто «замаскируется» под режим с наименьшей ставкой. Но приведенный алгоритм анализа показывает, что потенциально в условную группу риска входят 180 тысяч человек в стране. И, по мнению Даниила Егорова, суть проблемы не в том, что государство рискует недополучить большую сумму из-за существования самозанятых, а в том, что налоговая система РФ вплотную подошла к рубикону, когда необходимо определиться, что считать нормой в налоговой системе. «У нас в принципе налоги пошли таким путем, что у нас есть разделение по группам — «бизнес-налоги» и «трудоустроенные». Проблема в том, что никто не может разобраться, в чем же разница между ними, что такое трудовая, а что бизнес-активность. И, судя по тому, что сегодня в мире происходит, возможно, мы бьем не в ту точку, пытаемся разграничить эти понятия. Если платформенная экономика будет двигаться в том направлении, как сейчас, то в классическом виде трудовые и гражданско-правовые отношения найти будет все сложнее, скорее, они будут сохраняться в традиционных отраслях. И, похоже, это не может быть критерием для определения налоговой ставки. Нам придется искать новую основу. Мы готовим сейчас серьезную аналитику по налоговым режимам, чтобы «зоопарк» из режимов не плодить, а предложить новую, более гармоничную систему — это на будущее».

Хайп вокруг самозанятых надуманный, говорят цифры, и в налоговой как бы намекают, что, пока есть время, лучше сосредоточиться на том, как платформенная экономика меняет занятость, суть трудовых отношений и «размывает» категории, которые налоговая система берет за основу, чем искать с фонарями то, чего нет, и усложнять жизнь тем же самозанятым, подталкивать их к тому, чтобы при приближении к порогу по годовой выручке в 2,4 млн рублей скрывать часть доходов, лишь бы не потерять право оставаться на преференциальном налоговом режиме.



## Прошли без «взрывных ситуаций»

Борьба с самозанятыми действительно выглядит необоснованной, с учетом их количества в стране и оборотов по этому спецрежиму. В этом смысле пафос главы Федеральной налоговой службы понятен: много шума, но из-за чего? При том шквале налоговых изменений, которые вводились в 2025 и начнут действовать в новом году, у ведомства есть задачи куда более сложные и важные: собрать по максимуму все, что было запланировано, и подготовить разъяснения и подзаконные внутренние акты для реализации налоговых изменений, грядущих в 2026 году. Что же до предварительных итогов (за девять месяцев текущего года) по сборам от нововведений 2025 года, а их тоже было немало, картина получилась весьма пестрая. Налог на прибыль был повышен с 20 до 25%, что уже принесло федеральной казне дополнительный миллиард рублей. За счет введения Федерального инвестиционного налогового вычета (ФИНВ) бюджет недополучил девять миллиардов рублей. Комментируя размер недополученного дохода, Даниил Егоров пояснил, что объемы предоставляемого ФИНВ определяются «достаточностью бюджета», и «если где-то убираем, это значит, что должны найти в другом месте». Куда большую сумму, а именно 122,2 млрд, казна недополучила за счет применения пониженной налоговой ставки для ИТ-компаний. Ответ на вопрос, где добрать, был заложен в повышении ряда других налогов и пересмотре порогов. Свою толику в общую копилку внес туристический налог, введенный в 65 субъектах РФ, он добавил 3,2 млрд рублей. Благодаря применению прогрессивной шкалы НДФЛ (от 13 до 25%) в казну добавились 111 млрд рублей. Введение НДС с выручки свыше 60 млн на УСН, увеличение порога для УСН до 450 тысяч, увеличение порога по основным средствам до 200 млн рублей — все вместе принесли бюджету 364 млрд руб. Кстати, согласно статистике ФНС РФ, под изменение упрощенного налогового

## СМЕНА ПОДХОДОВ



### СЕРГЕЙ ПЕПЕЛЯЕВ

Управляющий партнер юридической компании «Пепеляев Групп»



**Традиционный налоговый контроль — это постконтроль**

**за сформированными, систематизированными активами: имуществом, хозяйственным результатом. Новый контроль — это контроль за транзакциями. В этом важная новизна. Внедряя**

**эти изменения, нельзя действовать по принципу «лес рубят — щепки летят».**

режима (УСН) попали 180 тысяч налогоплательщиков, или 3% от всех, кто платит по УСН. 98% исполнили свои обязательства в срок. Комментируя предварительные итоги изменений, введенных с 1 января 2025 года, глава ФНС Даниил Егоров заявил: «Мне кажется, что изменения прошлого года мы прошли достаточно успешно, я не видел каких-то взрывных ситуаций с точки зрения администрирования. Та когорта налогоплательщиков, которая попала под это изменение, не очень к нему была готова. Справедливости ради нужно сказать: до 2% ошибок всего. Риски были велики, что все пойдет в тартарары. Так не случилось. Мы не увидели никакого всплеска ликвидации организаций».

### Взвесить и посчитать

Особая статья — акцизы, на «вредные» вещества их системно и последовательно повышают, благодаря чему одна только индексация введенных ранее акцизов принесла казне по итогу за девять месяцев

текущего года 236 млрд. Еще порядка двух десятков миллиардов добавились за счет новых акцизов на этиловый спирт, никотиновое сырье и никотинсодержащие смеси для нагревания. Традиционно акцизы поднимаются на процент инфляции, за исключением этилового спирта и табачных изделий — по ним ставки растут быстрее. В результате повышения акцизов на «вредные» категории в 2026 году бюджет планирует

собрать 65,7 млрд, в 2027 — 72,6 млрд, а в 2028 году — 75,4 млрд дополнительных доходов. Такая непреклонная акцизная политика провоцирует рост теневого сектора, считает заместитель председателя Комитета по экономической политике ГД РФ Артем Кирьянов. Он предлагает измерять полученные доходы с оборотом теневого сектора, в который переходят торговцы. «У нас рынок нелегальной та-

бачной продукции составляет порядка 9,5%, выпадающие доходы — 120 млрд в год, — добавляет депутат. — Вопрос с повышением акцизных ставок и гармонизации с нашими ближайшими соседями по ЕАЭС остается открытым». В качестве подтверждения Кирьянов приводит интересный факт: в Сибирском ФО нелегальный оборот табачных изделий снизился, потому что цены в соседнем Казахстане выросли и сравнялись с российскими. Так трансграничное равенство «обеляет» рынки и способствует сокращению теневого оборота.

### Добро пожаловать в тень

Куда более сложная ситуация с электронными системами нагрева табака.

По оценке депутата Кирьянова, 95% рынка вэйпов находится в «теневой» зоне. Цифра значительно снизилась после введения цифровой маркировки на эту продукцию, рынок частично «обелился», но при резком поднятии акцизных ставок «выход на свет» затормозился, и начался обратный процесс: легальные продавцы стали уходить с рынка, нелегальный рынок остался. Таковы последствия перекосов акцизного регулирования, есть и другие примеры. Слабоалкогольные напитки практически полностью исчезли с полок, хотя ранее подкатегория составляла порядка 2% от общего объема оборота алкоголя. Да, выпадающие доходы бюджета от этого невелики, но куда более важное последствие в том, что потребителям невольно пришлось повысить градус. «Мы против прямых запретов, мы — за умное регулирование. Официальные исследования показывают, что запреты не помогают в борьбе с плохими привычками. Один из основных ресурсов наполнения бюджета — в обелении экономики», — уверен Артем Кирьянов (Комитет по экономической политике ГД РФ).

### Прозрачное измерение

Ради обеления была затеяна и налоговая амнистия. В результате, по данным ФНС

# 180

## ТЫСЯЧ НАЛОГОПЛАТЕЛЬ- ЩИКОВ

или 3% от всех, кто платит по УСН, попали под изменение упрощенного налогового режима (УСН), вступившее в силу с 1 января 2025 год (согласно статистике ФНС РФ).

*Хайп вокруг самозанятых надуманный, говорят цифры, и в налоговой как бы намекают, что, пока есть время, лучше сосредоточиться на том, как платформенная экономика меняет занятость, суть трудовых отношений и «размывает» категории, которые налоговая система берет за основу, чем искать с фонарями то, чего нет, и усложнять жизнь тем же самозанятым, подталкивать их к тому, чтобы при приближении к порогу по годовой выручке в 2,4 млн рублей скрывать часть доходов, лишь бы не потерять право оставаться на преференциальном налоговом режиме*



России, 10,3 тысяч групп отказались от дробления. Под амнистию попали 24,4 тысячи плательщиков, а сумма недоплаченных налогов, подпадающих под амнистию, составила 21,8 млрд рублей. «Мы долго взвешивали, как к этому подойти, — рассказывает руководитель ФНС РФ Даниил Егоров, — в итоге решили, что никаких уведомлений не надо, чтобы не раздражать налогоплательщиков. Сказать, что сама по себе амнистия помогла, я бы, наверное, не спешил, прежде всего, потому что амнистия наложила на ряд других изменений. Какое условие точно повлияло на плательщика, трудно оценить. Амнистия стала дополнительным стимулом для перехода в более прозрачное измерение. Так что она сработала вполне неплохо». Налоговая готова идти навстречу компаниям там, где это возможно, например, оптимизирует сроки возврата НДС. Так, согласно внутренней статистике, более 80% переплаченного НДС возмещается в первый месяц — как только пройдет проверка документов, и это новая норма. Когда-то такое было невозможно, и сроки возмещения всячески затягивались. Даниил Егоров говорит, что при текущей КС налоговая старается вернуть деньги в оборот компании как можно быстрее, но, даже если ставка станет существенно меньше, налоговое ведомство намерено сохранить максимально быстрый возврат денежных средств плательщиков.

## ЦЕЛЬ — ОБЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИКИ



**АРТЕМ КИРЬЯНОВ**

Заместитель  
председателя  
Комитета Госдумы  
по экономической  
политике



**Мы против  
прямых  
запретов, мы  
— за умное**

**регулирование.**

**Официальные  
исследования**

**показывают, что**

**запреты не помогают**

**в борьбе с плохими**

**привычками. Один из**

**основных ресурсов**

**наполнения бюджета — в обелении  
экономики».**

### Все — по целесообразности

Ведомство сознательно уходит от заградительных практик, та же политика распространяется и на предоставление отсрочек, правда, только тем, кто не нарушает налоговое законодательство и имеет шансы на выживание. Все — по целесообразности, а проверки — по необходимости. Их число и сроки постоянно вызывают нарекания у бизнеса, который априори уверен, что для налоговой они и есть сама цель существования, но статистика самой налоговой службы показывает, что проверяется один из тысячи налогоплательщиков, а продолжительность проверок сократилась на 11%. Но не столь интересны цифры, сколько комментариев к ним главы ФНС России Даниила Егорова: «Я считаю, что серьезное завоевание в целом налоговой системы в том, что, несмотря на очень серьезные бюджетные вызовы, мы доволь-

но стабильно удерживаем налоговое администрирование. Мы не пошли сплошняком в налоговые проверки добывать деньги для бюджета любым способом. Я не могу сказать, что будет завтра или послезавтра, но сейчас так».

### Быть всегда на чеку!

Есть у этой медали и другая сторона, на нее обращает внимание председатель экспертного совета по налоговому и таможенному законодательству Госдумы Михаил Орлов: «Налоговые органы проводят много контрольных мероприятий вне рамок контрольных проверок. В чем тогда логика? Налоговый инспектор провел проверку и отдал ее материалы на согласование своему руководителю. Если он продолжает проводить контрольные мероприятия, это означает, что он подал не отчет, а полуфабрикат, и это тревожный сигнал. Если мы узакониваем контрольные мероприятия вне рамок проверок, тогда можно обнулить статистику по ним, в ней нет смысла».

Налоговый контроль — ключевая функция Федеральной налоговой службы, отменить его невозможно, и ведомство старается работать над оптимизацией процесса. Между тем сама его суть кардинальным образом изменилась благодаря цифрови-

зации. В следующем году ФНС получит на нее еще 82 млрд рублей, и это больше, чем достанется даже Министерству цифрового развития. Цель оправдывает средства, ведь именно цифровизация упрощает контроль и заметно смещает акценты и подходы к нему. На это обращает внимание управляющий партнер юридической компании «Пепеляев Групп» Сергей Пепеляев: «Традиционный налоговый контроль — это постконтроль за сформированными, систематизированными активами — имуществом, хозяйственным результатом. Новый контроль — это контроль за транзакциями. В этом важная новизна. Внедряя эти изменения, нельзя действовать по принципу «лес рубят — щепки летят». Как минимум, добавляет Пепеляев, налогоплательщику необходимо дать право лично присутствовать и защищать свои интересы при рассмотрении жалоб. Сейчас, даже если налогоплательщик ходатайствует о личном участии, налоговые органы чаще отказывают ему в этом. Возможно, уже в следующем году обязательное личное участие будут внедрять на основе внутриведомственных рекомендаций и указаний ФНС, а с 2027 года закрепят в Налоговом кодексе РФ.

### Чрезмерное упрощение

Казалось бы, к чему стремились, то и получите: минимум личного взаимодействия, минимум волокиты и бюрократии, сервисы — в один клик, но все больший уклон налогового администрирования в цифровизацию все чаще создает правовой вакуум, который особенно чувствителен в случае возникновения спорных ситуаций.

По сути, электронный сервис мало чем отличается от налоговой декларации: и то, и другое используется для передачи данных. Но разница в том, говорит управляющий партнер юридической компании «Пепеляев Групп» Сергей Пепеляев, что декларация утверждается приказом налогового органа, а сервис есть простая публикация на сайте, и часто новые требования, вывешенные на

*Логистические цепочки претерпели серьезные изменения, оказавшись под санкционным давлением, бизнес ищет варианты, как избежать рисков, прозрачности стало меньше, в ФНС России видят, что потоки через дружественные страны растут, и прозрачными их не назовешь. Глава ФНС предупреждает: контроль за импортом через ЕАЭС будет более строгим*

сайте налогового органа, не имеют формальных признаков документа, например, номера или даты. Фактически у плательщика есть только указание на технические действия — какую кнопку нажимать при том или ином выборе, но он влечет правовые последствия. Подобная неопределенность не смущает само налоговое ведомство, ведь бремя доказывания будет на налогоплательщике.

## В плену противоречий

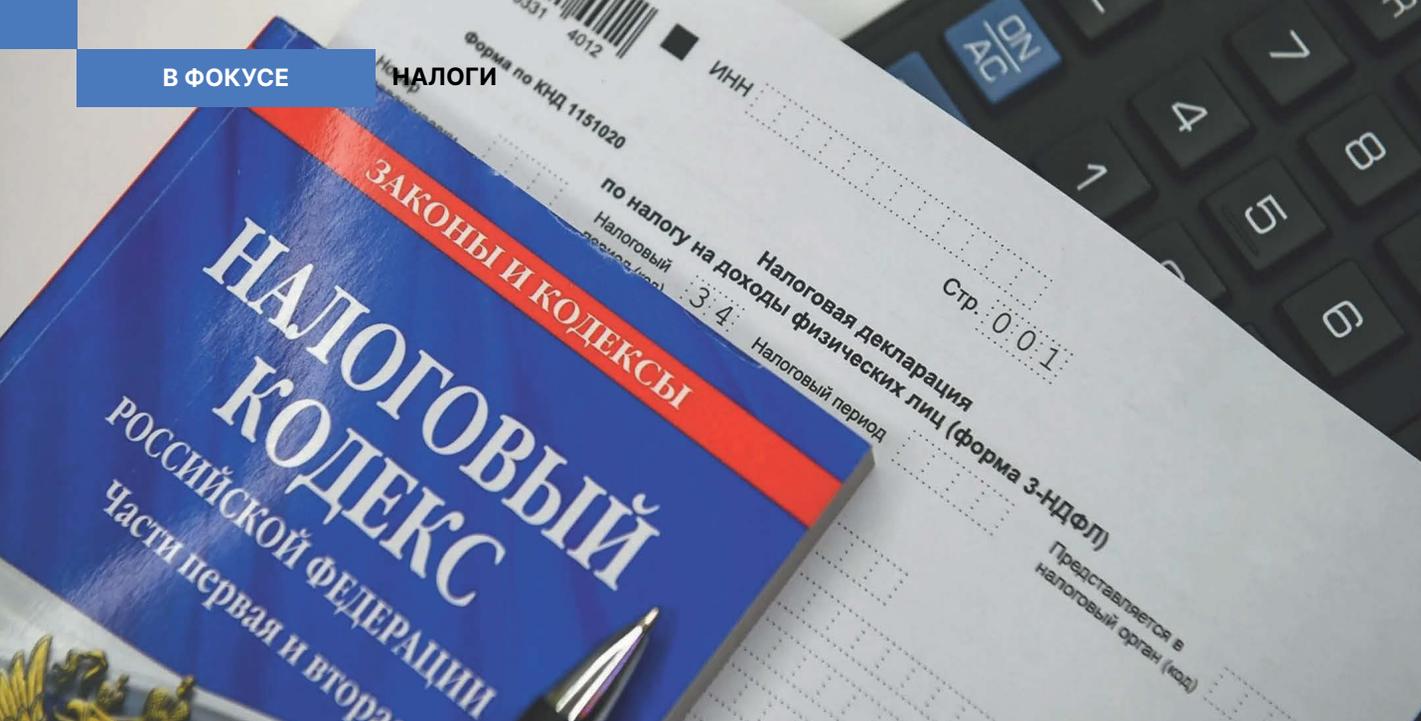
Налоговой надо всего лишь вовремя включить меры реагирования, а уж это она умеет, и намерена продолжать в том же духе. Например, усилить контроль за товарооборотом из стран ЕАЭС. Логистические цепочки претерпели серьезные изменения, оказавшись под санкционным давлением, бизнес ищет варианты, как избежать рисков, прозрачности стало меньше. В ФНС России видят, что потоки через дружественные страны растут, и прозрачными их не назовешь. Глава ФНС предупреждает: контроль за импортом через ЕАЭС будет более строгим. Да и в целом, завершая свое выступление на Налоговом форуме в Торгово-промышленной палате, руководитель ФНС Даниил Егоров выбрал минорную ноту: «Тяжелые годы уходят, а те, что будут, будут еще тяжелее».

Налоговое ведомство умеет усложнить жизнь бизнесу и обставить это так, что все по закону. По нему налоговая служба подчиняется Министерству финансов, в чьих интересах — рост бизнеса, и налоговая политика не может противоречить этой основной цели. Но на деле одна логика вступает в противоречие с другой, и бизнес платит все больше, в том числе под видом других сборов, которые формально не являются налоговыми платежами, а по сути они и есть. Среди таких скрытых налогов — 3% за распространение интернет-рекламы. По признакам — налог, но, чтобы так никто не подумал, взимает его Роскомнадзор. Практически одновременно была повышена ставка отчислений операторов сетей связи общего пользования с 1,2%



до 2% от выручки. И это тоже не налог. Или вот еще пример: правительство внесло изменения в Воздушный кодекс — ввело сбор на строительство и реконструкцию объектов инфраструктуры воздушного транспорта. «Но российские ученые доказали, что эти сборы не имеют признаков налогов», — острит председатель экспертного совета по налоговому и таможенному законодательству Госдумы Михаил Орлов и приводит еще один пример. Президент в своем послании Федеральному Собранию обращает внимание на то, что не должно быть так, что бизнесу не выгодно набирать обороты, потому что налоговые платежи при переходе с преференциального режима на общий резко возрастают. А тут вдруг Минфин вносит на рассмотрение понижение порога по оборотам с 60 млн до 10, таким образом, границы общей системы налогообложения и упрощенной становятся очень прозрачными, но парадокс легко объясним. «Главная проблема нашей налоговой системы — нестабильность и непредсказуемость, — считает председатель экспертного совета по налоговому и таможенному законодательству Госдумы Михаил Орлов. — Минфин ориентируется на бюджет, поэтому мы понимаем, что наша налоговая система вряд ли будет стабильна, но точно будет предсказуема».

ФБЖ



# ДОГРУЗИТЬ И ПОГУБИТЬ:

## НДС-ТРАНСФОРМАЦИЯ И ДРУГИЕ «ПРИКЛЮЧЕНИЯ» БИЗНЕСА

Изменение правил налогообложения побуждает налогоплательщиков пересматривать действующую бизнес-модель, задумываться о реструктуризации бизнеса, а также о способах и регламентах взаимодействия с контрагентами. Трансформируются подходы к налогообложению, при этом налоговому мониторингу подлежат любые операции юридического лица с самого начала, а не по их завершении. Растет количество рисков при налоговом планировании. Быстро меняющиеся условия не позволяют бизнесу адаптироваться. Особенно непросто небольшим и малым компаниям дается НДС-трансформация. Нюансы «переходного НДС» требуют от бизнеса особой бдительности.

**У** налоговой нагрузки есть пределы, а малому бизнесу нужна адаптация к структурным изменениям налогообложения, подобным введению НДС на УСН и прочим усложнениям. «Где аналитика, что это надо кому-то, кроме бюджета? — такой вопрос озвучила на Налоговом форуме, организованном Торгово-промышленной палатой, доцент Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета при Правительстве РФ, кандидат экономиче-

ских наук Ирина Журавлева. — Невозможно говорить о том, что к 6% давайте введем еще 20% НДС — будет реально сложно психологически, экономически, финансово и не только компаниям, но и конечным потребителям».

### Забывчивые «упрощенцы»

Еще один вопрос — в эффективности нововведений. Понятно, что необходимость поднятия ставок, как и введение новых, продиктована

потребностью пополнить бюджет, но анализ реальности показывает, что планировали собрать одну сумму, а по факту получили гораздо меньше, отчасти потому, что у малого бизнеса возникли проблемы с применением элементов НДС при его исчислении на УСН. Как рассказала на Налоговом форуме Ирина Журавлева, первая декларационная кампания показала, что «упрощенцы» допускают много ошибок. Одна из них — непредоставление налоговых деклараций по НДС при наличии таковой налоговой обязанности. К счастью для «забывчивых», применяющих УСН и впервые ставших плательщиками НДС, правительство сделало послабление: если компания, созданная до 2025 года, забыла представить декларацию по НДС за первый квартал 2025 года, штраф ей не начислят. Но, если подобное нарушение допущено и во втором квартале, штраф будет, но не более 30% от суммы (и не менее 1000 рублей).

Вторая распространенная ошибка — предоставление нулевых деклараций по НДС при наличии операций по расчетному счету и кассе. Налоговая база по НДС может возникнуть и без движения денежных средств — на дату отгрузки товаров, работ, услуг. Еще одна головная боль для небольших компаний — выбор между общими и специальными налоговыми ставками. Если единожды организация на УСН представляет декларацию по НДС с указанием в ней ставки 5 или 7%, с ними придется работать следующие три года, ставки в 20% и 10% применять будет нельзя, даже если покупатель очень попросит выставить счет именно с этими ставками. Если «упрощенец» выставит счет-фактуру с неверной ставкой, налоговый орган откажет его контрагенту в вычете, так как счет-фактура будет заполнена неверно. Также важно, что если налогоплательщик применяет спецставки, то он лишается права на вычет входного НДС. НДС включается в стоимость приобретенных ТМЦ, то есть в декларации по НДС с применением спецставки не должно быть налоговых вычетов по НДС.

Неправомерное применение налоговых вычетов по НДС (технические ошибки, фиктивные вычеты) — распространенное нарушение. По результатам камеральной проверки суммы необоснованных вычетов будут доначислены. Если проверяющий заподозрит умысел в неуплате, может быть выставлен штраф в размере 40% от суммы зачисленного налога. «Незаконные схемы и существенные ошибки могут привести к уголовной и субсидиарной ответственности. НДС — это сложно, поэтому мы видим множество проблем», — считает эксперт Финансового университета при Правительстве РФ Ирина Журавлева.

## Растущее бремя

Помимо сложностей применения и ведения бухгалтерии, у небольших компаний существенно возросла налоговая нагрузка. Эксперты Финуниверситета посчитали, что после всех налоговых нововведений рост расходов при УСН возрастает в среднем на 25–30%, срабатывает мультипликативный

---

## УСТРАНЯЯ ПЕРЕГИБЫ



**МАРИЯ  
СТРИГАЛЕВА**

Руководитель  
Рабочей группы ТПП  
РФ по управлению  
налоговыми  
рисками,  
генеральный  
директор BLCONS  
GROUP AUDIT  
DEPARTMENT



**Очень  
позитивно,  
когда суды  
корректируют**

**перегибы, устраняют  
дисбаланс во  
взаимодействии  
органов ФНС с  
налогоплательщиками.  
Такие перегибы со  
стороны налоговых  
органов встречаются, что  
показывает, что нужна  
дальнейшая доработка  
понятий и критериев, чтобы всем были  
понятны правила».**

эффект. Скажем, если три предприятия на УСН применяют НДС 5%, то третья компания в цепочке, покупая у предыдущей, фактически заплатит НДС 11,5%, потому что нет вычета, а его здесь не может быть. Отсюда вопрос: какова реальная нагрузка на бизнес, и сколько фактически заплатит конечный потребитель? Применение НДС при УСН — это фактически двойное налогообложение, считают финансисты. Статья №3 Налогового кодекса РФ закрепляет принципы, согласно которым налоги и сборы должны иметь экономическое основание и не могут быть произвольными. Введение НДС на УСН противоречит концепции упрощенного режима, поскольку, замещая основные налоги, включая НДС, УСН призван упрощать работу бизнеса. Таким образом, на малый бизнес ложится непропорциональная его оборотам нагрузка. «Преференциальные режимы вводили, чтобы развивать предпринимательство, особенно малый бизнес, но мы занимаем четвертое место с конца по доле малого бизнеса в ВВП страны. Если мы и дальше будем грузить налогами малый бизнес, его у нас не будет. Такой, как раньше, динамика прироста МСП больше не будет:

**Эксперты Финуниверситета посчитали, что после всех налоговых нововведений рост расходов при УСН возрастает в среднем на 25–30%, срабатывает мультипликативный эффект. Скажем, если три предприятия на УСН применяют НДС 5%, то третья компания в цепочке, покупая у предыдущей, фактически заплатит НДС 11,5%, потому что нет вычета, а его здесь не может быть. Отсюда вопрос: какова реальная нагрузка на бизнес, и сколько фактически заплатит конечный потребитель**

численность, поступления, доходы — все росло. Мы везде видели положительную динамику. Позиция налоговой, которая теперь видит в использовании спецрежимов «дробление», сводит на нет то, что к чему мы так долго шли», — считает доцент Финансового университета, кандидат экономических наук Ирина Журавлева.

### **Вариативность определения**

«Дробление бизнеса — искусственное распределение доходов от реализации товаров, услуг между несколькими лицами, которыми прикрывается фактическая деятельность одного хозяйствующего субъекта, не отвечающего установленным законом условиям для применения преференциального налогового режима» — такое определение понятию дает Верховный Суд РФ. Казалось бы, вот она — ясность, но руководитель рабочей группы ТПП РФ по управлению налоговыми рисками, генеральный директор «БЛКОНС ГРУПП АУДИТ ДЕПАРТМЕНТ» Мария Стригалева добавляет: «Налогоплательщики сейчас не имеют четких границ. Благодаря практике применения у нас есть определенные критерии, правовые подходы, которыми руководствуются суды, налоговая, но они регулярно меняются, дорабатываются, а учитывая, что у нас в кодексе нет определения понятия, что же это такое, и как можно, а как нельзя, то любую реструктуризацию можно интерпретировать как дробление, отсюда и возникают споры».

Что делать бизнесу в ситуации такой неопределенности, когда столь велика разница в трактовках, как не ошибиться при выборе или оптимизации структуры бизнеса? С одной стороны, у него — судебная практика, из которой следует, что суды выработали свой подход и определяют дробление как некое искусственное распределение доходов, и не только с применением преференциальных налоговых режимов, но и любых иных налоговых льгот и преференций. Но, с другой, налоговая служба в своих разъяснительных письмах более узко трактует дробление, счи-

тая, что оно совершается, чтобы сэкономить на тех налогах.

Вот как это сформулировано в письме ФНС от 09.08.2024: «Использование схем дробления бизнеса порождает занижение налогообложения (налога на прибыль организаций, НДС, страховых взносов), которое достигается в результате искусственного занижения налогоплательщиком получаемых доходов, основных средств, персонала между зависимыми обществами и ИП, применяющими специальные налоговые режимы».

«Мы наблюдаем коллизию в разнице определений одного и того же действия. Также мы видим и другие расхождения: в письме ФНС, например, не упомянут налог на имущество, хотя споры по нему тоже есть, поэтому налогоплательщики должны широко смотреть на проблему, исходя из того, что может подпадать под налоговое злоупотребление», — советует руководитель рабочей группы ТПП РФ по управлению налоговыми рисками Мария Стригалева (BLCONS GROUP AUDIT DEPARTMENT).

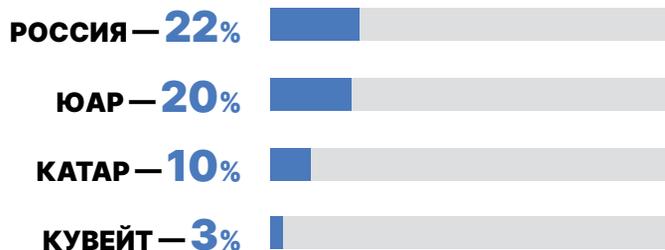
### **Подлинный и обоснованный: каким должен быть интерес?**

Впрочем, судебная практика по дроблению за последние два года обнадеживает: она показывает, что суды все более тщательно рассматривают обстоятельства дела, разбираются, где есть обоснованные экономические причины для разделения юрлиц, а не только очевидная налоговая выгода.

В качестве положительного примера г-жа Стригалева приводит историю индивидуального предпринимателя, который для развития своей торговой сети решил привлечь других участников рынка. Налоговая усмотрела в этой схеме признаки дробления, суд посчитал по-другому: «Принимая во внимание, что в законодательстве РФ отсутствуют ограничения на применение участниками торговых сетей специальных налоговых режимов, включение в состав одного или нескольких новых хозяйствующих субъектов расценено судами как само по себе не свиде-

## **ДОЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ВВП СТРАНЫ: У КОГО МЕНЬШЕ?**

Данные за 2024 год



тельствующее о формальном разделении бизнеса, целью которого является получение необоснованной выгоды» (постановление Арбитражного суд Центрального округа № А35-2393/2022 от 08.09.2025). Принимая такое решение, суд исходил из того, что участники сети были зарегистрированы как предприниматели в разное время и задолго до присоединения к ней. Кроме того, при переходе со спецрежима на общий предприниматели продолжали деятельность в рамках сети и сохраняли самостоятельность. Исследовав глубоко детали дела, суд посчитал, что у инициатора была деловая цель, ему это было выгодно, так как собственных финансовых возможностей и человеческих ресурсов для большего охвата рынка у него не было, то есть расширившаяся торговая сеть имела цель выйти на новые рынки сбыта, охватить как можно больше покупателей для увеличения доходов и прибыли при минимизации расходов, привлечение новых партнеров помогло получить конкурентные преимущества при сбыте товаров. У тех, кто присоединился, также была экономическая цель и выгода: у сети была наработанная система скидок и поставщиков, на полках регулярно появлялись новые товары — на все это указал в своем постановлении суд.

## Подозрительное структурирование

Есть в судебной практике примеры, когда признаки дробления налоговый орган усмотрел даже в том случае, когда компания не применяла специальный налоговый режим. Такое дело рассматривалось в Северо-Западном регионе. В центре событий оказалась компания «ЛСМ», оказывающая транспортные услуги. В ее структуре есть несколько подконтрольных юрлиц, которым сдавалась в аренду техника, а те взаимодействовали с непосредственными заказчиками. Все компании были на ОСН. Выручка компании



*Среди рекомендованных мер проверки — стандартные, вроде анализа данных о банкротстве, исполнительном производстве и бухгалтерской отчетности, и сверхсовременные вроде автоматизированных систем анализа на основе искусственного интеллекта. Механизмы могут быть разными, но их применение обязательно, сегодня это необходимая иммунная защита бизнеса*

«ЛСМ» от оказания услуг и аренды техники от основных заказчиков поступала на подконтрольные фирмы и переводилась в «ЛСМ» как плата за аренду. Сначала у налоговых органов появились претензии к некоторым подконтрольным головной компании фирмам по части взаимодействия с недобросовестными контрагентами. Потом была проведена выездная налоговая проверка в головной компании. Перестройку коммерческой деятельности налоговый орган расценил как дробление. Объединив выручку всех подконтрольных фирм, ФНС сделала доначисление головной организации, при этом не был учтен тот факт, что подконтрольные структуры платили головной за аренду транспорта. В первой инстанции налогоплательщик проиграл, но апелляция и кассационная инстанции приняли решение в его пользу, аргументируя позицию тем, что, если налогоплательщик применяет ОСН, дробления нет. Таким образом была принята во внимание самостоятельность деятельности подконтрольных лиц и наличие оплат, то есть «живой», подлинной их деятельности. Это и позволило доказать, что была разумная цель перестройки, а выручка по группе в целом увеличилась за счет структурной перестройки.

## Границы дозволенного

«Очень позитивно, когда суды корректируют перегибы, устраняют дисбаланс во взаимодействии органов ФНС с налогоплательщиками, — считает эксперт в области права, налогообложения, аудита Мария Стригалева. — Такие перегибы со стороны налоговых органов встречаются, что показывает, что нужна дальнейшая доработка понятий и критериев, чтобы всем были понятны правила». Но, каким бы ни было решение суда, для компаний это важный ориентир для понимания, что можно и что нельзя. Подобные процессы также показывают, насколько важно не только наличие экономической целесообразности, но и документальное оформление разделения

юрлиц — все сделки должны оформляться корректно, ведь, если у налоговой возникнут претензии, восстанавливать ход событий, подбирать документарную базу спустя пару-тройку лет будет сложно. Крайне важно, чтобы налогоплательщик все документировал. Трудно предсказать, какие цели налоговый орган или суд сочтут разумными, ведь в некотором смысле это субъективная категория, поэтому бизнесу нужно быть готовым объяснить и доказывать не на словах, а с документами в руках, и не выходить за пределы принятия экономических решений. Практика правоприменения складывается пока таким образом, что понятие «дробление бизнеса» довольно универсально, поэтому важно изучать, какие цели признаются экономически (коммерчески) разумными, какие действия квалифицируются как дробление бизнеса, какие последствия признаются необоснованной налоговой выгодой. Мария Стригалева призывает компании задумываться над этими вопросами перед принятием решения об изменении или формировании структуры бизнеса.

### Умножение рисков

Возможно, волна дел о дроблении компаний сойдет на нет благодаря изменениям налогового законодательства, в частности, размытие налоговых режимов за счет введения НДС на УСН и снижение порогов по выручке частично могут нивелировать проблему, но даже это не поможет бизнесу полностью избавиться от подозрений в дроблении, поэтому любую коммерческую деятельность стоит вести с оглядкой на подобные риски.

Чем острее потребность бюджета в дополнительных доходах, тем больше у бизнеса рискованных зон. И претензии из-за работы с неблагонадежными контрагентами — очередной вызов. Подобные претензии все активнее предъявляют налоговики. «Законодатель не дает нам скучать. Еще не закончены дискуссии о налоговой реформе-2025, как подоспела очередная, — говорит налоговый адвокат, партнер BLCONS GROUP Юрий Волошин. —

## РОСТА НЕ ЖДИТЕ

### ИРИНА ЖУРАВЛЕВА

Доцент кафедры Налогов и налогового администрирования Факультета налогов, аудита и бизнес анализа Финансового университета при Правительстве РФ, к.э.н.



**Преференциальные режимы вводили, чтобы развивать предпринимательство и особенно малый бизнес, но мы занимаем четвертое место с конца по доле малого бизнеса в ВВП страны. Если мы и дальше будем грузить налогами малый бизнес, его у нас не будет. Такой, как раньше, динамика прироста МСП больше не будет: численность, поступления, доходы — все росло. Мы везде видели положительную динамику. Позиция налоговой, которая видит теперь в использовании спецрежимов «дробление», сводит на нет то, что к чему мы так долго шли».**

Впрямую с налоговой реформой эта тема не связана, но она вечная».

Речь про рискованные категории контрагентов, которые налогоплательщик пускает в пул своей деловой активности, и каждый такой допуск может иметь неблагоприятные последствия, поэтому компаниям просто необходимо изучить матчасть, в основе которой — письмо ФНС РФ от 10.03.2021 «О практике применения статьи 54.1 НК РФ», в котором сформулированы критерии неблагонадежности контрагентов.

### Налог на неосмотрительность

Правда, на практике все оказывается несколько сложнее, например, не только преднамеренные действия налогоплательщика по

выбору и работе с контрагентами, но и недостаточная осмотрительность могут стать причиной проверки. При этом осмотрительность не исчерпывается соблюдением критериев, сформулированных ФНС и сформированных судебной практикой. Негативные последствия для налогоплательщика могут возникнуть и тогда, когда на старте контрагент не имел проблем с налогами, а также иных опасных маркеров, но они проявились позже. На практике меры реагирования налоговые органы применяют не только за непосредственное взаимодействие с токсичным контрагентом, но и в случае его присутствия во втором и последующих звеньях. Недостаточно будет просто сказать, что «не знали и знать не могли». Прецеденты уже созданы, например, одной подрядной организации, выделенной в отдельное юрлицо, но являющейся частью крупного строительного холдинга, доначислили порядка 400 млн рублей налогов, часть из них удалось оспорить, от некоторых претензий в ходе разбирательства отказалась сама налоговая, но кое-что пришлось доплатить — своеобразный налог на неосмотрительность. Все потому, что она взаимодействовала с разными подрядными организациями, у которых были сомнительные исполнители, поэтому нельзя терять бдительности и проверять контрагентов лучше до «пятого колена».

*Еще один вопрос — в эффективности нововведений. Понятно, что необходимость поднятия ставок, как и введение новых, продиктована потребностью пополнить бюджет, но анализ реальности показывает, что планировали собрать одну сумму, а по факту получили гораздо меньше, отчасти потому, что у малого бизнеса возникли проблемы с применением элементов НДС при его исчислении на УСН*

## Бремя доказывания обязывает

Чтобы избежать серьезных последствий и не доводить дело до суда, юристы советуют в случае возникновения вопросов активно вступать в «живой» диалог с ФНС, стремление все объяснить полезно на любых стадиях, будь то предпроверочный анализ, камеральная проверка, ответы на требования, вызовы на рабочие совещания или комиссии. Таким образом удастся на начальном этапе выявить действительный интерес, фокус внимания ФНС. А далее необходимо тщательно готовить пояснения, при этом использовать как можно больше документальных подтверждений, которые демонстрируют всю тщательность отбора и проверки контрагентов. Пригодится все: деловая переписка, протоколы совещаний, подписанные сторонами. Адвокат, партнер BLCONS GROUP Юрий Волошин знает по практике, если сразу вступить в диалог, то уже на предварительных стадиях можно быть услышанным. Среди рекомендованных мер проверки — стандартные (вроде анализа данных о банкротстве, исполнительном производстве, бухгалтерская отчетность), сверхсовременные автоматизированные системы для оценки контрагентов и сверхсовременные вроде автоматизированных систем анализа на основе искусственного интеллекта. Механизмы могут быть разными, но их применение обязательно, сегодня это необходимая иммунная защита бизнеса.

## Кто заплатит?

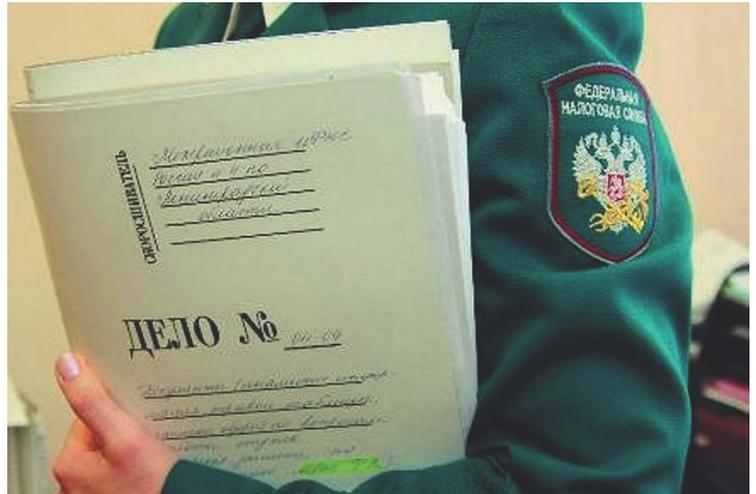
ФНС России тратит огромные деньги на цифровизацию и благодаря ей может видеть насквозь всю хозяйственную деятельность юрлиц. Если найдется, за что зацепиться, начнут рассматривать под микроскопом, но действовать будут в рамках собственного понимания ситуации, где и что искать. Так, управляющий партнер юридической компании «Пепеляев Групп» Сергей Пепеляев обращает внимание на существующую практику взимания не с того, кто виноват, а с того, у кого можно взять, а когда налогоплательщик просит допроверить конкретного контрагента

в цепочке, который стал выгодоприобретателем, ему говорят, что предмет проверки определяет сама налоговая. «Такой подход дискредитирует саму идею цифровизации: огромные деньги тратятся на нее, почему же результат таков, что наказывают не того, кто действительно виноват, того, кто на самом деле создал эти схемы», — сетует юрист. Его коллега, адвокат, партнер BLCONS GROUP Юрий Волошин предлагает не терять надежду, ведь через суд возможно взыскание убытков с контрагента, по вине которого наступили негативные последствия. В качестве аргумента он приводит Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 27.08.2025: «Возмущение убытков допустимо при любом умалении имущественной сферы участника оборота, в том числе, выразившемся в увеличении налогового бремени по обстоятельствам, которые не должны были возникнуть при надлежащем исполнении другой стороной своих обязательств. Суд установил, что убытки находятся в причинно-следственной взаимосвязи с недобросовестным поведением поставщика, который не представил по запросу налогового органа документального подтверждения исполнения хозяйственных операций и не раскрыл сведения, позволяющие установить реальный размер понесенных им расходов по сделкам с его участием».

При этом необязательно даже наличие специальной оговорки в контракте с контрагентом — сам по себе факт причинения убытка служит основанием для иска, и при надлежащем обосновании они удовлетворяются. «Ситуация не безнадежная, если позиция планомерно выстроена, плюс надо понимать правовые тренды», — говорит Юрий Волошин.

## Страховочный трос

Один из них — очередная новелла в законодательстве, которая дает налоговой полномочие оценивать хозяйственную деятельность налогоплательщика и выдавать выписки о том, насколько он благонадежен. Многие компании уже начали внедрять в свою заку-



почную практику подобные выписки — запрашивают их у поставщиков и контрагентов как подтверждение, что у них хорошая репутация, и у налоговой к ним нет вопросов. Вот и еще один способ страховки от неприятностей, но что, если через какое-то время придет проверка и скажет, что выписка — ерунда, контрагент — негодяй? Вопрос в том, какое правовое значение имеют эти выписки в рамках налогового контроля. Понятно, что налогоплательщик рассчитывает использовать выписки налоговой как аргумент того, что он предпринял все необходимые и возможные меры для проверки контрагента. И снова правовой вакуум, статус новой формы оценки налогоплательщика не определен, механизм внедрения его в практику не формализован. Обсуждения на тему в ФНС России ведутся, юристы, защищающие интересы бизнеса, надеются, что ведомство «узаконит» еще один инструмент для проверки контрагентов, ведь не зря же столько денег потрачено на цифровизацию. Раз налоговая видит всех как на ладони, значит, эта прозрачность может уберечь компании от многих неприятностей, да и средства налогоплательщиков получится сэкономить. Правда, такая стратегия во вред главной цели существования самого налогового органа, его фискальной функции, но зато на пользу бизнесу, который, заплатив налоги, профинансировал ту самую хваленую цифровизацию.

ФБЖ

# ФАЛЬСИФИКАЦИЯ КАК ЗАЩИТА:

## РИСКИ И НЕОБРАТИМОСТЬ ПОСЛЕДСТВИЙ

Фальсификация документов существует столько же, сколько и сами документы. Однако благодаря современным технологиям процесс подделки упростился, а качество выросло, вместе с ним растет и соблазн сделать подделку с помощью нейросетей, например. Как итог, согласно данным аналитических исследований компании Smart Engines (SE), которая разрабатывает решения для распознавания подлинности документов, и юридической фирмы Intellect, в период с 2019 по 2022 годы было возбуждено в общей сложности более 38 тысяч уголовных дел по статьям, связанным с незаконным приобретением и сбытом поддельных документов. По сравнению с 2019 годом рост числа судебных дел составил 43%. В 93,4% подделывают удостоверения личности, незаконно изготавливают официальные документы, в том числе к этому методу нередко прибегают предприниматели: думая, что защищают себя от неприятностей, они, напротив, провоцируют их.



**Н**о практика показывает, что то, что на первый взгляд кажется спасательным кругом, по факту оказывается камнем на шее, который может легко потопить и отдельных должностных лиц, и бизнес целиком. К фальсификации, как правило, прибегают предприниматели, попавшие под проверку или находящиеся в судебном споре. Чаще всего такие прецеденты случаются в делах о нарушении налогового законодательства, особенно при уклонении от уплаты налогов и сборов. Предприниматель думает, что таким нехитрым способом ему удастся сэкономить, или он пытается избежать финансовых потерь, административной ответственно-

сти, но создает куда более опасную ситуацию, поскольку за фальсификацию документов предусмотрено наказание вплоть до лишения свободы на срок до двух лет. Финансовую документацию и документы учета компании подделывают чаще всего. Искажение данных бухгалтерского учета, подделка отчетности, сокрытие реальных финансовых показателей, внесение в отчетность заведомо ложной информации подпадают под действие статьи 172.1 УК РФ.

### Под давлением

Оказавшись в условиях экономической нестабильности, владельцы компаний, учредители стремятся любыми способами сохранить бизнес, даже если это противоречит закону. Банки требуют погашения кредитов,



### ВЕРОНИКА ПОЛЯКОВА

Адвокат по уголовным делам, управляющий партнер коллегии адвокатов «Бизнес Лигал Групп»



**Особую опасность представляют подложные судебные постановления или исполнительные листы. С их помощью мошенники могут инициировать принудительное взыскание денег с расчетного счета компании или, наоборот, снять наложенный арест с имущества для его дальнейшего отчуждения. В «зоне уязвимости» находятся любые документы, дающие право распоряжаться активами или подтверждающие финансовое состояние компании**

государство — уплаты налогов, контрагенты задерживают платежи, при этом у компании есть масса других обязательств, одно из самых обязательных — выдача зарплаты. В поисках выхода руководство начинает воспринимать подлог документов не как преступление, а как инструмент выживания. С помощью фальсификации отчётов и справок создается видимость платёжеспособности для кредиторов, скрываются доходы от налоговой, слегка «подправленные» цифры отчетности помогают получить аванс от партнёров, завышенные показатели финансовой устойчивости компании помогают скрыть реальные убытки от надзорных органов. Часто компании искажают реальное положение дел в погоне за инвестициями: завышают суммы выручки, скрывают часть расходов, чтобы увеличить показатель по прибыли. Иногда искажается структура активов и пассивов, например, чтобы улучшить коэффициенты ликвидности и показатели финансовой независимости, занижается объем краткосрочных кредитов.

### **Надавить на жалость не получится**

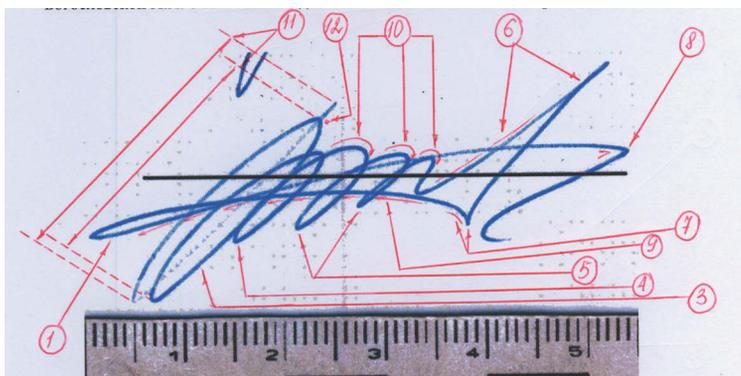
Фальсификация документов — это всегда осознанный выбор, то есть умышленное действие вне зависимости от сложности ситуации и благих намерений, которыми руководствовался тот, кто принимал решение о подделке, и оно всегда усугубляет риски. Вместо того чтобы решить системные

проблемы, бизнес рискует попасть под уголовное преследование, в котором каждый поддельный документ становится самостоятельным вещественным доказательством, а экономическая необходимость, «весьма затруднительное положение» и попытки спасти ситуацию не отменяют наличие состава преступления в фальсификации, даже если на кону стояла зарплата для большого коллектива — правоохранительные органы и суд не примут это как смягчающее обстоятельство. Практика показывает: в суде это не сработает. В сложный момент важно здраво оценить ситуацию, чтобы не поддаваться на соблазн «поправить цифры», но зачастую предпринимателям не хватает юридической грамотности, но, что гораздо хуже, штатные или нанятые юристы не договаривают, чем именно это может закончиться, многие надеются, что «авось пройдет, и никто не заметит». Финал может быть только один: финансовые потери, репутационный ущерб и вероятность уголовной ответственности.

### **Далекоидущие последствия**

Важно понимать, что следственные органы будут настаивать на умышленном характере действий должностных лиц, но, кроме того, они будут проверять, насколько системной и регулярной была фальсификация — стоит только попасть под подозрение, ведь речь может идти о значительном ущербе для государства и экономики в целом.

У подделки документов, связанных с экономической деятельностью, могут быть куда более серьезные последствия, чем может показаться на первый взгляд. Когда в каком-либо крупном секторе вскрываются масштабные махинации, инвесторы начинают с опаской смотреть на все компании, работающие в нем. Обнародованные факты об искаженной отчетности негативно сказываются на состоянии рынков в целом, особенно если речь про крупные отрасли, где принято раскрывать отчетность, где много публичных компаний, которые рейтингуются экспертными агентствами. Инвестиции и кредиты, направлен-



**В этом случае может быть назначена технико-криминалистическая экспертиза документа, цель которой определить срок давности составления документа. Это особенно важно, когда предметом экспертизы становится договор купли-продажи или договор перехода прав требований. Если суд выявит факт фальсификации документов, он может признать их недопустимыми доказательствами и возбудит уголовное дело по статье 303 УК РФ «Фальсификация доказательств и результатов оперативно-разыскной деятельности»**

ные в компанию, оказавшуюся замешанной в фальсификации, признаются неэффективными. Прямые убытки несут страховые компании, выплатившие компенсации на основе подложных документов, банки, выдавшие кредиты под липовые отчеты, поставщики и контрагенты оказываются с неоплаченными счетами. Средства, выделенные на поддержку бизнеса, не достигнут своей цели и обернутся потерями для госоргана, который их выделил.

Следствие будет акцентировать внимание суда именно на этой цепной реакции, чтобы подчеркнуть общественную опасность преступления, которое является не просто частным правонарушением, а угрозой для стабильности экономики страны. Судебная практика показывает, что уйти от ответственности по статье 172.1 УК РФ практически невозможно.

### Мнимые доказательства

Еще один распространенный среди юридических лиц вид фальсификации — подделка во время расследований или судов, когда стороны, например, в рамках арбитражного или гражданского процесса пытаются сделать все, чтобы решение было принято в их пользу.

Классический пример для судов с участием предпринимателей — подделка доверенностей. Представьте ситуацию, что распадается бизнес-партнерство. Один из участников пытается вывести активы, например, дорогой служебный автомобиль, купленный на общие деньги. Чтобы доказать в суде, что машина принадлежит лично ему, он предоставляет доверенность, якобы выданную ему несколько лет назад другим партнером, в которой написано, что тот передал ему все полномочия по управлению и распоряжению этим имуществом. Дело может быть куда сложнее, если была подделана генеральная доверенность на все имущество юрлица (или ИП) или доверенность на право подписи финансовых документов. Если у суда возникают сомнения в подлинности документа, назначается комплексная экспертиза, которая включает анализ почерка. Она легко установит, была ли подпись на

доверенности выполнена конкретным человеком. Помимо этого, может быть назначена технико-криминалистическая экспертиза документа, цель которой определить срок давности составления документа. Это особенно важно, когда предметом экспертизы становится договор купли-продажи или договор перехода прав требований. Если суд выявит факт фальсификации документов, он может признать их недопустимыми доказательствами, а следственные органы могут инициировать проверку и впоследствии возбудить уголовное дело по статье 303 УК РФ «Фальсификация доказательств и результатов оперативно-разыскной деятельности». Надлежащая проверка подлинности всех представляемых в суд документов — крайне важный этап процесса, порой она становится поворотным моментом для его участников.

### Главные «мишени»

Анализ судебных споров и уголовных дел показывает, что существует устоявшийся набор документов, подделка которых чаще всего практикуется в бизнес-среде. Наиболее опасны поддельные договоры купли-продажи, займа или цессии. Фиктивный договор создается задним числом с целью вывода активов компании в процессе корпоративного конфликта или спора с партнерами. Не менее рискованны подложные дополнительные соглашения, меняющие ключевые условия первоначального контракта. Еще один «ключ» к активам компании — доверенности, особенно генеральные, предоставляющие право управлять имуществом и финансами организации. Получив доступ к такому документу, злоумышленник может единолично распорядиться недвижимостью, транспортными средствами или денежными средствами на счетах от имени компании без ведома собственника. Далее в списке — бухгалтерская и налоговая отчетность, которую подделывают, чтобы скрыть реальное финансовое положение и получить займ или инвестиции, минимизировать налоговые выплаты через занижение прибыли или создание фиктивных расходов.



### Необратимый ущерб

Особую опасность представляют подложные судебные постановления или исполнительные листы. С их помощью мошенники могут инициировать принудительное взыскание денег с расчетного счета компании или, наоборот, снять наложенный арест с имущества для его дальнейшего отчуждения. В зоне уязвимости находятся любые документы, дающие право распоряжаться активами или подтверждающие финансовое состояние компании, поэтому так важно соблюдать строгий внутренний документооборот, регулярно проводить аудит и относиться с повышенным вниманием ко всем документам в момент подготовки крупных сделок, при оформлении займов, а также при возникновении корпоративного конфликта.

Важно понимать, что фальсификация документов компании может нанести не только серьезный финансовый ущерб, но и репутационный, что носит необратимый характер, — восстановить доброе имя компании будет практически невозможно. Она автоматически попадет в черные списки контрагентов, потеряет доступ к кредитным ресурсам и станет мишенью для внеплановых проверок. В сочетании с уголовной ответственностью для руководителей это создает комплексную угрозу существованию бизнеса.

ФБЖ

ЮРИЙ ПИСАРЬ

Корреспондент, «Уральский  
Бизнес-журнал»

# ОПГ «МАХОНИНСКИЕ»: КТО ЕЩЕ В ДЕЛЕ?

На Урале продолжается национализация. И снова в криминальную хронику попал Челябинск, и снова активный участник громкого дела — Советский районный суд города. Летом он оперативно национализировал компанию «Южуралзолото» (ЮГК) и другие активы бенефициара компании Константина Струкова. В октябре в этот же суд с той же целью, обратиться в пользу государства собственности бизнесменов, снова пришла Генеральная прокуратура. Новое дело касается бизнес-империи олигархов челябинского разлива братьев Махониных, стоимость их активов оценили в 2,5 млрд рублей, для сравнения у Струкова изъяли активов почти на 300 млрд, компанию «ЮГК» национализировали. И вот Струков снова всплыл в связи с очередным громким криминальным скандалом. И пусть на этот раз Генпрокуратура нацелилась на кусок поменьше, но сама суть ее иска и способ «раскрутки» дела выходят за рамки отработанной схемы национализации. Криминальный контекст оказался настолько резонансным, что интерес к «Махонинским» ничуть не меньше, чем к делу «ЮГК».

**А**дминистративный иск Генеральной прокуратуры в Советский райсуд Челябинска поступил в конце октября. В нем содержалось требование признать экстремистским объединение «Махонинские» и запретить его деятельность на территории РФ, а также национализировать все имущество членов группы.

## Эффект неожиданности

Согласно материалам, собранным прокуратурой совместно с ФСБ России, члены группы «Махонинские» были приверженцами преступной идеологии еще одной запрещенной в РФ организации. Подал ад-

министративный иск с подобными формулировками и требованиями, прокуратура выбрала короткий путь к нужному результату, сэкономила уйму времени. Решение об изъятии у братьев Махониных всех российских активов было принято в кратчайшие сроки. Уже 14 ноября Советский районный суд Челябинска удовлетворил иск Генеральной прокуратуры в полном объеме. В пользу правоохранителей сработал эффект неожиданности, благодаря чему прямо на крыльце суда сразу после заседания был задержан Александр Махонин, предположительно, один из лидеров организации. Его родной брат Андрей объявлен в розыск.

Сейчас поговаривают, что задержанный «лидер» болен, поэтому не побежал, процессы по «Махонинским» идут в закрытом режиме, но не исключено, что предположения о серьезной болезни Александра Махонина имеют под собой веские основания, возможно, именно из-за этого суд отправил подозреваемого под домашний арест, а не в камеру СИЗО.

### Одним махом

При этом стремительная национализация полностью парализовала финансовую деятельность бизнес-империи челябинских предпринимателей, заблокированы все их счета, включая счета близких родственников, а всего по делу в качестве подозреваемых значатся 16 человек. Выбери Генпрокуратура другой путь, связанный с возбуждением уголовных дел в отношении подозреваемых братьев Махониных, суд максимум мог наложить арест на имущество подозреваемых, процедура заняла бы куда больше времени, за которое часть активов могли бы вывести из-под удара. Национализация решила эту задачу одним махом, и уже после того, как о деле стало публично известно, появилась предварительная информация, что на Махониных и других участников группы завели уголовные дела, в частности, по ст. 210 УК РФ (организация преступного сообщества). Именно «схема» с национализацией позволила «упаковать» одного из предполагаемых организаторов «Махонинских» максимально оперативно, лишив его и подельников, доверенных лиц, остающихся на свободе, возможности «рассовать» по «дальним углам» все, что можно. Подобные действия Генпрокуратуры породили массу догадок и слухов: почему взялись за довольно мелких в федеральных масштабах предпринимателей, чье имущество не выглядит столь значимым даже по меркам Урала? Да, безусловно, для Челябинска братья Махонины — заметные, авторитетные и влиятельные люди, но на-

копленные ими активы все-таки не столь велики, как национализированная «Макфа» или «ЮГК».

### По классике жанра

Свои активы братья Махонины собирали начиная с тех самых 90-ых. Как и многие «предприниматели в законе», начинали в спорте, в данном случае — в греко-римской борьбе. Прошлое у них вполне под стать тем временам — криминальное. Андрея Махонина в 1983 году осудили за хулиган-



*Когда совладелец объекта отказался передавать Махониным свою долю, его забили до смерти, его наследники вынуждены были передать долю по очень заниженной, фактически условной цене. До официального запрета игорных заведений в их активе значилось даже собственное казино с говорящим названием «Шанс». На момент начала судебного процесса Махониным лично или через подставных лиц принадлежали в Челябинске более 100 объектов недвижимости*

ство, сопряженное с причинением телесных повреждений, в 1985-м он получил второй срок за незаконную торговлю подакцизными товарами, в 1999 — третий, за самоуправство. Александр Махонин отсидел за покушение на убийство, приговор ему вынесли в 1990 году. Предположительно, «Махонинские» могли быть причастны к массовым беспорядкам, возникшим на почве личного конфликта, во время рок-фестиваля «Торнадо-2010» в 2010 году, в них участвовали от 80 до 100 человек, в том числе много спортсменов, вооруженных травматическим оружием, битами, металлическими трубами, — классика жанра. Некоторых из них посадили несколько лет спустя.

### На чем основана «махонинская империя»

Обосновывая позицию, в своем иске Генеральная прокуратура указывает на то, что с момента своего создания «Махонинские» занимались и другими криминальными делами, среди прочего упоминаются вымогательства, грабежи, разбои, переделы, запугивание конкурентов и оппонентов. Например, описываются события 1999 года, когда случился «передел» на колхозном рынке Челябинска, в результате которого он оказался под контролем Махониных. По версии силовиков, приблизительно так же в их собственность перешел развлекательный комплекс, ранее называв-

шийся «Монте-Карло». Когда совладелец объекта отказался передавать Махониным свою долю, его забили до смерти, его наследники вынуждены были передать долю по очень заниженной, фактически условной цене. До официального запрета игорных заведений в их активе значилось даже собственное казино с говорящим названием «Шанс». На момент начала судебного процесса Махониным лично или через подставных лиц принадлежали в Челябинске более ста объектов недвижимости. В основном это торговые и развлекательные центры, сауны, был один СПА-салон. Всё — вполне легальный, «обеленный» с годами бизнес. Но среди прочих источников дохода и видов деятельности Генеральная прокуратура нашла «нечистые» доходы. Согласно информации из иска ведомства, на которую ссылаются СМИ, Махонины и их подручные могли контролировать денежные потоки из мест заключения, поскольку имели тесные связи с местным криминальным сообществом и считались в нем «авторитетами».

### Куда «ниточка» приведет?

Кстати сказать, практически одновременно с делом «Махонинских» в Челябинской области раскручивается серия громких коррупционных скандалов в местном Управлении исполнения наказаний. Сразу несколько руководящих лиц регионального УФСИН обвиняются в коррупции. Между тем следственные органы предполагают, что в деле самих «Махонинских» могут быть замешаны сотрудники силовых структур, на это указывают сразу несколько фактов. Так, дочь главы «Махонинских» Александра состояла в гражданском браке с Михаилом Вячеславовичем Игнатовым. Он с самого начала фигурировал в иске как соответчик, то есть Генеральная прокуратура предполагает, что он состоял в ОПГ отца своей сожительницы. При этом его собственный отец, полковник милиции Вячеслав Игнатов, с 1995 по 2003 возглавлял Управление по



борьбе с оргпреступностью Челябинского УВД, но о претензиях к полковнику, руководившему в «лихие» годы одним из ключевых подразделений местной полиции, пока ничего не известно. Между тем следствие уже установило других лиц в погонах, которые могли оказывать покровительство и обеспечивать «прикрытие» «Махонинским». В связи с подобными подозрениями была задержана замначальника следственного отдела ОП «Ленинский» УМВД России по Челябинску



Анна Горбунова. В отношении нее возбуждены уголовные дела по ст. 286 УК РФ (превышение должностных полномочий) и ст. 163 УК РФ (вымогательство). По иронии судьбы, с 14 ноября не самый большой полицейский начальник Анна Горбунова находится под стражей, в то время как Александр Махонин, предположительно, один из организаторов и лидеров ОПГ, 18 ноября получил по решению суда более мягкую меру пресечения и отправлен на время следствия под домашний арест.

Дело с национализацией активов разрешилось сразу же, но расследование деятельности членов объединения «Махонинские», которое теперь признано экстремистским и запрещено в России, находится на начальной стадии. И с самого начала в нем фигурируют известные не только на Урале имена. В частности, в своем иске Генеральная прокуратура делает отсылку к связям братьев Махониных с беглым экс-губернатором Михаилом Юревичем, у которого забрали «Макфу». Есть упоминание о бывшем вице-спикере Заксобрания Челябинской области Константине Струкове, который также находится под следствием, у него уже забрали «Южуралзолото». По мнению Генпрокуратуры, которая готовила иск в Советский райсуд Челябинска, основываясь на оперативных данных ФСБ РФ, неформаль-

В пользу правоохранителей сработал эффект неожиданности, благодаря чему прямо на крыльце суда, сразу после заседания был задержан Александр Махонин, предположительно, один из лидеров организации. Его родной брат Андрей объявлен в розыск. Сейчас поговаривают, что задержанный «лидер» болен, поэтому не побежал, процессы по «Махонинским» идут в закрытом режиме, но не исключено, что предположения о серьезной болезни Александра Махонина имеют под собой веские основания, возможно, именно из-за этого суд отправил подозреваемого под домашний арест, а не в камеру СИЗО.

ные связи «Махонинских» с представителями власти и правоохранительной системы позволяли членам ОПГ долгие десятилетия заниматься своими делами. Богатая у братьев Махониных биография, и в этом смысле они не вписываются в круг тех челябинских бизнесменов, чью собственность уже национализировали. Но если смотреть на пазл целиком, то между всеми упомянутыми делами, где истцом выступает Генпрокуратура, действующая в интересах государства, требующая изъятия активов, есть не только общий знаменатель, но и взаимосвязи. В первоначальном иске прокурорские «замахнулись» не только на самих «Махонинских», но и на тех, благодаря кому они так долго существовали. Иных уж нет в России — они далеке. Некоторые из тех, кто остался, уже попали под подозрение, — первые аресты «по мелочи» уже случились, но кто знает, что еще может «всплыть» в ходе следствия или в рамках судебного процесса. Какие фамилии еще всплывут в ходе резонансных расследований дел челябинских олигархов, и кого может «сдать» задержанный Александр Махонин, мы, скорее всего, узнаем также из неофициальных источников, ведь в случае с ОПГ «Махонинские» вопрос, за кем пришли на самом деле, пока остается без ответа.

ФБЖ

ВИКТОРИЯ  
ПЕРМИНОВАКорреспондент, «Уральский  
Бизнес-журнал»

# ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ НАСТРОЕНИЯ:

## ДЕВЕЛОПЕРЫ УЧАТСЯ МАНЕВРИРОВАТЬ

Несмотря на сохраняющуюся высокую ключевую ставку, вторичный рынок жилья Екатеринбурга демонстрирует устойчивость: фаза острого шока пройдена, наступил период устойчивой адаптации. Между тем застройщикам приходится лавировать между интересами потребителей и собственной маржой в надежде, что дальше продавать будет легче. Сейчас они склонны дисконтировать, но при этом продолжают поднимать цену за квадрат, иначе адаптироваться к новой реальности, в которой существуют «две экономики», у них не получается.

**Т**екущая ситуация, по мнению экспертов рынка недвижимости, характеризуется существованием двух реалий: базовой ключевой ставки и особых условий кредитования. «У нас есть особые условия кредитования для промышленности, проектного финансирования, семейной ипотеки. Фактически мы имеем дело с двумя экономиками: есть базовый ключ и множество особых условий, по которым банки предлагают совершенно другие ставки кредитования. Чем больше таких особых условий, тем дольше

будет сохраняться высокая ключевая ставка, которая ограничивает коммерческую ипотеку и ипотеку на общих условиях», — поясняет директор аналитической платформы bnMAP.pro Сергей Лобжанидзе. ЦБ оценивает динамику рынка ипотечного кредитования в целом, смотрит на него укрупненно, а общий фон ровный — нет взрывного

спроса, но есть умеренный рост. Таким образом, необходимости в быстром снижении ставки нет, тем более что оно может спровоцировать резкий рост потребления и кредитования — не к этому стремился регулятор, а к управляемому охлаждению, его и получил рынок.

### Выжидательная позиция

По данным аналитиков, динамика объема предложений на рынке первичной недвижимости Урала за последний год (с октября 2024 по октябрь 2025 года) положительная: в Екатеринбурге — +22,2%, в Челябинске итога больше — +28,7%, в Тюмени — скромные 6,9%. Коммерческий директор сервиса цифровой аналитики для девелоперов «Объектив.рф» Ксения Чернецкая отмечает, что, с одной стороны, фиксируются позитивные тенденции по росту предложений, но радоваться никто особо не спешит. «К сожалению, это не оживление спроса и не реакция рынка на него. В августе и сентябре девелоперы выжидали — у каждого застройщика был временной лаг, который позволял корректировать старт продаж и при не-

---

# 13%

**СОСТАВИЛ  
РОСТ**

объема строительства многоквартирного жилья в Перми за последние пять лет, на 1 июля 2025 года в городе строили 1,6 млн квадратных метров жилья.

обходимости его откладывать, но надолго это сделать невозможно», — поясняет Чернецкая.

В начале осени рынок демонстрировал некоторое оживление, но это был отложенный эффект, когда девелоперы были вынуждены выставлять свои предложения, такую реакцию рынка эксперты расценивают как искажение рынка новостроек.

### Осторожный оптимизм и стратегии

Сами девелоперы уверяют, что некоторые зачатки оптимизма снижение ключевой ставки, пусть медленное и аккуратное, в них вселило, ведь следом началось аккуратное снижение ставок по проектному финансированию. Заглядывая за горизонт, когда подойдет момент сдачи только что начатых проектов, девелоперы питают надежду, что тенденция к снижению ставок кредитования сохранится, исходя из этого принимают текущие решения о целесообразности запуска новых проектов, а их будет все больше, уверен директор проектов гражданского строительства «Синара-Девелопмент» Александр Щепкин: «С одной стороны, расходы уменьшаются, с другой — увеличивается вероятность того, что застройщик сможет снизить ставку по проектному финансированию, рынок все-таки оживает», — отмечает эксперт.

Директор по продукту «Гринвич недвижимость» Анастасия Полухина с коллегой согласна: в крупных уральских городах девелоперы запустили довольно большое число новых проектов и конкурируют за счет эффективности стратегий, не надеясь на активный рост потребительского спроса и быстрое снижение ставок по ипотеке. «В проектах, где мы являемся мастер-девелопером, уже начались продажи, и мы видим очень разные результаты. Это не говорит о том, что с рынком что-то не то. Это говорит о том, что девелоперы предлагают разные стратегии и показывают разную эффективность. Есть очень эффективные стратегии, которые прекрасно работают на этом рынке, а есть те, которые, к сожалению, не работают», — отмечает эксперт.



Продажи первички еще больше усложнятся на фоне растущей доли так называемой «новой вторички» — квартир, сданных за последние три года. «Доля такой недвижимости на вторичном рынке Екатеринбурга с 2021 по 2025 год выросла в два раза — с 7% до 13%. С одной стороны, это помогает клиентам, потому что такое жилье обладает высокими продуктовыми характеристиками. С другой — создает угрозу для девелоперов, так как по продуктовым характеристикам оно не уступает новостройкам, а зачастую и дешевле их, хотя и не подпадает под льготные программы», — отмечает руководитель аналитического центра «Авито Недвижимости» Ольга Клещева. По ее словам, тренд характерен для всех крупных развивающихся городов, и он будет нарастать.

### Без особых ожиданий

В еще более сложных условиях существует последние несколько лет рынок вторичного жилья, на который льготная ипотека долгое время не распространялась, да и сейчас ее действие сильно ограничено. Вторичный рынок жилья изначально существовал с высокими кредитными ставками. «Рынок адаптировался, и клиенты адаптировались, — считает вице-президент Российской Гильдии Риелторов Ирина Зырянова. — Оказалось, что у людей много наличных денег, об этом нам говорят депозиты. Кто-то стал быстрее ориентироваться и решил,

что нужно все-таки жить, начал доставать деньги из своих «кубышек». Устойчивость вторичного рынка жилья в том же Екатеринбурге эксперты подтверждают статистикой — существенного отката по ценам не случилось, и при этом сделки заключаются. «Вторичный рынок Екатеринбурга год к году просел всего на 10%, в то время как первичка просела, по-моему, на 19%. Если говорить о стране в целом, то вторичка просела на 8–9% год к году. Основное проседание пришлось на первую половину года, и все, кто работает на вторичном рынке, ощутили, что это был очень тяжелый период. Потом, по мере снижения ставки, рынок разогрелся, и мы видели рост продаж начиная с июля», — добавляет руководитель аналитического центра «Авито Недвижимости» Ольга Клещеева. Подобную устойчивость вторичный рынок показал вполне закономерно — он никогда не был избалован льготными программами, покупатель на них также не рассчитывал и

при принятии решения руководствовался финансовой возможностью и жизненной необходимостью, поэтому именно вторичка отражает реальную картину спроса, не подогретого предпочтениями. И чем дальше, тем больше на решение покупателей, будь то вторичка или новое жилье, давит страх. Риелторы видят,

что люди боятся потерять накопленные средства, переживают из-за возможной девальвации рубля. Если раньше главным фактором был страх не успеть заработать, сейчас доминирует страх потерять уже заработанные средства. В результате инвестиционная составляющая на рынке недвижимости сократилась, но осталась потребность сохранить деньги и одновременно улучшить жилищные условия.

### Екатеринбург — магнит

Мы понимаем, что сейчас рынок готовится к предновогоднему росту. Для Екатеринбурга и других региональных столиц этот сезонный всплеск очень выражен», — говорит коммерческий директор сервиса цифровой аналитики для девелоперов «Объектив.рф» Ксения Чернецкая. Согласно ожиданиям, по итогу октября в Екатеринбурге зафиксируют рекордное число сделок — 2 722, столица Урала по-прежнему остается магнитом для покупателей недвижимости из соседних регионов. За год продажи здесь выросли на 36,5%, для сравнения в Тюмени рост составил 27,3%, в Челябинске — 3,6%. Девелоперы также способствуют усилению подобной динамики, предлагая дисконты на жилье в новостройках. По данным аналитиков рынка, более половины всех новостроек Екатеринбурга в текущем году были проданы с дисконтом. При этом средняя цена квадратного метра в городе в сентябре 2025 года составила 149 тысяч рублей, и это на 6% больше, чем к сентябрю 2024 года, и на 4% больше, чем в начала года.

# 149

## ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ

составила средняя цена квадратного метра в Екатеринбурге в сентябре 2025 года (+6% к сентябрю 2024 года, +4% с начала года).



### Челябинские «перекосы»

В еще одном крупном городе УрФО Челябинске средняя стоимость квадратного метра на рынке новостроек к середине осени составляла 150 тысяч рублей. На вторичном рынке цена за квадратный метр варьируется в пределах от 96 до 98 тысяч рублей. При этом эксперты отмечают ряд особенностей рынка недвижимости Челябинска, которые определяют его развитие. До 2025 года здесь отсутствовали крупные федеральные девелоперы, но при этом

существенное влияние имели заводы крупнопанельного домостроения, расположенные в регионе. Объем предложений на рынке жилья в городе ограничен, а число новых проектов в сфере жилищного строительства сокращается. Только в этом году в Челябинск зашли первые федеральные застройщики, что, по мнению директора по продажам челябинского агентства недвижимости «DAN-Недвижимость» Алексея Найдёнова, должно улучшить качество предложения и задать определённую динамику на рынке недвижимости в городе.

### Миграция как стимул

Урбанизация в России продолжается, крупные промышленные центры по-прежнему «всасывают» в себя человеческий ресурс, что подстегивает рынок недвижимости к развитию и росту цен. Тенденция хорошо видна не только на примере уральских миллионников Екатеринбурга и Челябинска, где спрос на трудовые ресурсы заметно вырос, особенно в секторе ВПК. Внутренние миграционные потоки во многом определяют ситуацию на рынке жилья в Перми, где средняя цена за квадратный метр в новостройке уже обогнала челябинские расценки и достигает 160,5 тысяч рублей, стоимость на вторичном рынке — 116 тысяч рублей. И это несмотря на то, что на вторичном рынке здесь преобладает старый фонд, что отражается в структуре предложения. За текущий год цены на пермские новостройки выросли на 18%, на вторичное жильё — на 12%. «Пермь — «зрелый» город со «зрелой» структурой населения, — говорит эксперт рынка недвижимости, директор пермского аналитического центра «КД-Консалтинг» Алексей Скоробогач. — Главное — сохранить численность и создать условия, чтобы молодёжь не уезжала. Средние зарплаты позволяют работать, жить, зарабатывать и брать ипотеку, банки одобряют людей с хорошей зарплатой». На фоне роста заработных плат у населения в крупных промышленных городах в последние несколько лет девелоперы стремились увеличить предложение. И в Перми объём строительства многоквартирного



жилья за последние пять лет подрос на 13%, на 1 июля 2025 года в городе строили 1,6 млн квадратных метров жилья. Однако давать оптимистичные прогнозы, что тренд к росту новых девелоперских проектов даже в миллионниках продолжится, эксперты не спешат.

### Робкие надежды могут не оправдаться

Руководитель «Циан.Аналитики» Алексей Попов отмечает, что третий квартал 2025 года принес девелоперам как хорошие, так и грустные новости. Снижение ключевой ставки ЦБ, которого так ждали, слегка ослабило напряжение на рынке жилья. Часть депозитных сбережений начала перетекать в недвижимость, накопленный отложенный спрос постепенно стал реализовываться. Но он все равно ограничен, ведь российская экономика, а вместе с ней и потребитель, вошла в период «охлаждения», гонка зарплат замедлилась, а банки ужесточили требования к заемщикам.

К концу года рынок недвижимости в крупных городах Урала подходит с противоречивыми настроениями. Наметившееся оживление спроса внушает робкую надежду, но в общем по году показатели будут минусовые.

По прогнозам сервиса «Циан.Аналитика», общегодовой спрос покажет падение на 5%, а предложение сожмется на треть. При этом рост цен не остановится и составит порядка 9%

ФБЖ

# ПЕКАРНИ 2.0:

## РЫНОК ЗАМЕДЛЯЕТСЯ И ВЗРОСЛЕЕТ

Последние несколько лет пекарни оставались одним из самых динамичных форматов в общепите. Резкий подъем пришелся на пандемию: формат «у дома», работа «на вынос» и доступный чек сделали его понятным и востребованным для гостей. Когда рынок был свободнее, открываться было проще — достаточно было удачной локации и базовой продуктовой линейки. Сегодня динамика иная. По оценкам отрасли, на 1 марта 2025 года в России работали около 29,9 тысяч пекарен — прирост менее 1% за год против примерно 4% ежегодно. Это не падение интереса к формату, а переход от экспансии к более продуманному развитию, когда растет не количество вывесок, а устойчивость моделей.

**В**о-первых, изменилась стоимость входа. Запустить большую пекарню с хорошим оборотом сегодня стоит около десяти – одиннадцати миллионов рублей против примерно шести миллионов два года назад. Это не барьер, а фильтр, благодаря его наличию в сегмент приходят предприниматели, которые рассматривают пекарню как управляемый бизнес-проект, а не как «мечту о своей булочной».

Они считают окупаемость, оценивают риски и понимают, что результат зависит от ежедневного управления. Кроме того, сократилось пространство для импровизации: раньше можно было открыться там, где «кажется, удобно»; сегодня локации требуют тщательной оценки

трафика, окружения, сценариев потребления. Рядом конкурирующие кофейни, ретейл с собственной выпечкой и форматы «по пути». Рынок больше не прощает ошибок — экономика должна быть просчитана заранее.

### Новые игроки — другой уровень требований

Меняется и профиль предпринимателей. Все чаще это люди с успешным опытом в других сферах. Они готовы к управлению процес-

сами и ожидают от бизнеса прогнозируемости, а не стихийности. Это поднимает требования к отрасли в целом — в итоге усиливаются системные игроки. Несмотря на стагнацию рынка в целом, крупные сети продолжают расти: согласно источникам, топ-10 пекарен показывают около 8% прироста — выше среднерыночного уровня. Растут те, кто адаптировался к текущим условиям, при которых пекарня — это инфраструктурный формат повседневного спроса, где важны скорость, предсказуемость и операционная дисциплина.

### Взял и пошел

Свежая выпечка остается базовым и эмоционально понятным продуктом, но меняется способ ее потребления. Городской ритм ускорился, и формат пекарни постепенно стал отвечать не только на запрос «вкусно», но и на запрос «быстро и удобно». Это не отменяет традиционного сценария «посидеть» — он по-прежнему важен, однако к нему добавились другие: зайти за кофе по пути на работу, взять что-то свежее на перекус, забрать готовый завтрак или обед, пока проходишь мимо. Пекарня сегодня — это точка, которая учитывает сразу несколько моделей поведения гостя, а не один способ потребления. Если раньше потребитель шел за булочкой к напитку, то сейчас во многих случаях происходит наоборот: человек идет за



**ЕВГЕНИЙ  
КОПЫЛЬЦОВ**

Руководитель по привлечению партнеров сети «Хлебник»

напитком, а к нему берет выпечку. И напиток в нем — отправная точка выбора. Логично, что в пекарнях растет линейка напитков и готовых решений на тему «взял и пошел». Это стало не просто ответом на спрос, но и рациональным шагом с точки зрения экономики. У напитков — низкая себестоимость и высокая доходность, поэтому развитие этой категории помогает поддерживать устойчивость модели.

Таким образом, в одной точке сошлись экономика по определенной матрице и потребительские настроения — так граница между пекарней и кофейней стала более условной. Это не стирание идентичности формата, а его эволюция: гостю важно получить качественный кофе и понятную еду без долгого ожидания.

## Наперехват

Еще один вектор трансформации связан со сценарием «по пути домой». Традиционно после перекуса или кофе многие заходили в ближайший магазин за водой, молоком или чем-то к ужину. Пекарни увидели этот маршрут и начали частично перехватывать такие микро-покупки, предлагая небольшой, но продуманный ассортимент базовых товаров — не ради конкуренции с супермаркетами, а чтобы дать гостю возможность сразу решить несколько задач. Это не превращение в ретейл, а борьба за удобство: если можно сделать одну остановку вместо двух, люди выбирают более короткий путь.

Таким образом, пекарни перекрывают «белые пятна» на карте торговли: классическому ретейлу требуются большие площади, которые не всегда можно подобрать в заданной локации, пекарни могут занимать компактные помещения в новых жилых комплексах, небольшие по площади первые этажи, маленькие встроенные блоки рядом с домом или офисами. Во многих таких точках супермаркет просто не может открыться по экономике или формату. Пекарни начали использовать эту возможность — открываться ближе к ежедневным маршрутам людей, буквально «в шаге» от входа домой или по пути на работу. Это не попытка копировать магазин, а способ стать первой точкой кон-



такта в повседневном маршруте и закрывать бытовые потребности там, где это проще. Это про удобство и близость, а не про расширение продуктовых полок.

## Фишка года

В 2025-ом автоматизация окончательно перестала быть новинкой — это уже не плюс к бизнесу, а его основа. Кассы самообслуживания, аналитика продаж, контроль фуд-коста, автоматизация закупок и прогнозирование спроса — все это стало повседневной операционной практикой.

Главный фокус года — точность и работа с реальным спросом. Покупатель стал рациональнее. Бренд по-прежнему важен: гостю нужно знакомое качество, но при этом он не готов мириться с однообразием. Есть устойчивая база — вкус, к которому возвращаются, и есть ожидание аккуратных обновлений меню: небольших, продуманных, появляющихся не ради эффекта новизны, а потому что они действительно нужны гостю. Теперь ассортимент не витрина, которую один раз настроили и забыли, а управляемая система, меняющаяся вместе со спросом. Поэтому выигрывают не те, у кого самые широкие матрицы, а те, кто умеет слышать гостя, быстро анализировать данные и реагировать на изменения.

## Мобильность против точности

Единичные заведения часто приносят на рынок яркие, аутентичные идеи, они больше готовы к изменениям — это важно, но они редко располагают массивами данных и

инструментами контроля. Любая ошибка в ассортименте может влететь в копеечку.

У сетевых пекарен другая ситуация: длительная подготовка к обновлениям, но есть доступ к данным всей сети, возможность видеть реальные предпочтения потребителей, быстро выводить из ассортимента то, что не работает, и усиливать позиции-лидеры. В условиях замедлившегося рынка умение вовремя убрать лишнее становится таким же важным, как и способность добавлять новое.

Кроме того, сетевики могут тестировать продукты поэтапно, например, новые позиции сначала выходят на ограниченном количестве точек, анализируется динамика продаж, отзывы, частота повторных покупок, затем принимается решение: масштабировать, доработать или убрать. Это критично, особенно когда даже в пределах одной улицы потребительские сценарии отличаются: в начале квартала — жилой массив, и спрос — на сладкую выпечку и десерты «к ужину»; чем ближе к офисам, тем актуальнее плотные перекусы и напитки. Такая точность работы с продуктом — не просто про экономику. Это то, что превращает пекарни из точек «про слойку» в устойчивую часть городской гастрономии: место, где еда всегда соответствует контексту и ожиданиям людей в конкретной локации. Это и есть зрелость рынка — не погоня за модой, а работа с реальными привычками гостей и опора на данные.

### Смещение фокуса

В 2026 году пекарни продолжат встраиваться в повседневную жизнь людей, спрос на формат останется, но он не будет таким

же, как несколько лет назад: внутри сегмента станет больше вариаций. Игроки рынка будут продолжать искать новые выходы к гостям. Вопрос заключается только в том, как они будут это делать. И здесь возможны несколько векторов развития. Кто-то выберет экспансию в регионы. Насыщенность в мегаполисах смещает фокус на города с населением 200–600 тысяч человек. Там растёт спрос на понятные и доступные форматы, и сильные сети будут двигаться туда, замещая локальных игроков.

Пекарни начинают работать не только с конечным гостем. Интересный вариант — работа с B2B-клиентами: корпоративные завтраки и ланчи, мини-точки в офисах, поставки в кофейные и АЗС, сотрудничество с коворкингами и ЖК. Формат имеет потенциал стать частью городской инфраструктуры питания, а не только розничной точкой.

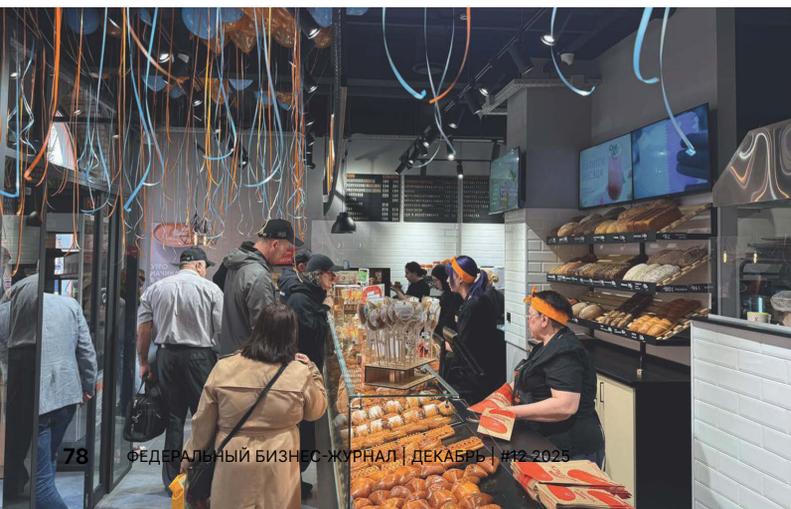
### Цифровизация внутри и снаружи

Тренд на автоматизацию продолжится, вместе с этим будет сокращаться ФОТ. Стоимость труда в общепите постоянно растёт, а текучка остаётся одной из самых высоких в экономике — в отдельных форматах до 70% сотрудников меняются в первые три месяца. Поэтому заведения будут активнее автоматизировать сервис и усиливать модели самообслуживания.

Пекарни становятся все более омниканальными и расширяют линейку цифровых сервисов: предзаказ, доставка, расписание покупок, подписки на кофе и хлеб, персонализированные предложения, программы лояльности и геймификация. С помощью цифровых инструментов формируется регулярное потребление, а не спонтанное посещение.

На рынке будет появляться все больше гибридных форматов, внутри которых будет все больше готовой еды. Выпечка останется ядром пекарен, при этом усилится линейка завтраков, перекусов, готовых блюд, функциональных продуктов (детские, диабетические, фитнес-решения), наборов «домой» и компоновочных предложений. Пекарня постепенно превращается в сервис удобной ежедневной еды, а не просто булочной.

ФБЖ



# КАК ПОЛУЧАЕТСЯ КОСТЮМ «С ДУШОЙ»

Рынок мужской одежды в России продолжает трансформироваться: на смену растиражированным брендам приходит продукт, подчеркивающий индивидуальность. Индивидуальный пошив получает все большее распространение среди мужчин, которые ценят качество и стремятся добиться индивидуальности. Однако, чтобы получить тот самый идеальный костюм, стоит учесть несколько базовых правил и избавиться от ряда стереотипов.

**М**ужской костюм, вопреки распространенному мнению, — не только вопрос вкуса. Это функциональный инструмент: он должен сидеть безупречно, соответствовать обстановке, не отвлекая на себя внимания, и работать на своего владельца. Если костюм не сидит безупречно и комфортно — никакая ткань его не спасёт. И это подтвердят те, кто шьет в ателье по несколько раз в год, у каждого из них на то есть свои аргументы. Кто-то не может найти готовый костюм из-за особенностей фигуры, кто-то хочет сам выбирать ткань и подкладку. Но есть и третья группа — те, кто воспринимает пошив как часть стиля жизни, способ выразить себя за рамками сезонных трендов и клише, предлагаемых ретейлом.

## Made-to-measure как технология уверенности

Есть разные технологии пошива. Мы выбрали для работы «made-to-measure» (сокращенно — МТМ), она предполагает индивидуальный пошив на фабрике по лекалам, скорректированным под клиента. Процесс начинается с выбора модели и ткани, затем снимаются мерки, подбирается примерочный костюм, портной вносит в него необ-

ходимые корректировки, после этого заказ отправляется на фабрику, которая изготавливает финальное изделие.

Если вы видите костюм, который сидит «как влитой», скорее всего, он сделан по технологии «full canvas», когда под подкладку пиджака вшивается специальный слой, который держит его форму. Еще более продвинутый вариант — технология «bespoke», когда костюм полностью собирается вручную. Базовый МТМ-костюм в среднем стоит от 130 тысяч рублей. Для сравнения: костюм, созданный по технологии «bespoke», — от 250 тысяч. Но по какой бы технологии ни был сшит ваш костюм, ключевой критерий качества — его посадка, и это зона ответственности портного, а дальше фабрика должна его качественно отшить.

## Не компромисс, а преимущество

Многие до сих пор с недоверием относятся к производству на азиатских фабриках, и напрасно, ведь сегодня именно в Азии находятся лучшие в мире МТМ-мануфактуры — технологически оснащенные, дисциплинированные и надёжные. Я



**НИКОЛАЙ  
МОРОЗОВ**

Основатель ателье  
Morozov



бываю на фабриках два-три раза в год, лично общаюсь с производителями, проверяю процессы, не только ради контроля, больше — ради участия в создании изделий на всех этапах: от конструктивных решений до формирования нового продукта. Мне важно всё — вплоть до чистоты в цехе. Мы работаем с тканями ведущих домов Европы: Loro Piana, Vitale Barberis Canonico, Dormeuil, поэтому нам важно добиться максимально качественного исполнения на фабрике и минимального брака.

### Долговечность как признак зрелости

Таким образом создается классика вне моды — это своего рода стратегия, когда мужчина совершает переход от «быстрой» моды к «вдумчивому» гардеробу. По моим наблюдениям, эту стратегию выбирают те, кто не боится заглядывать за горизонт сегодняшнего дня, а не живет от сезона к сезону. При правильном уходе и разумном ритме носки один костюм, созданный индивидуально, может служить десятилетиями. Чтобы идеальный костюм не терял вид как можно дольше, рекомендую надевать его не чаще раза в неделю, хранить на широких

плечиках и иногда отдавать в химчистку. Клиенты ателье индивидуального пошива разные: кто-то шьёт по десять костюмов за сезон, кто-то — один в два года, но все они сходятся в одном: костюм — это часть их невербального влияния наравне с часами или автомобилем.

### Костюм для переговоров и жизни

Первый заказ должен быть универсальным: классический тёмно-синий костюм из ткани Super 130's — оптимальное решение, подходящее под любые форматы. Яркие ткани и смелые принты я рекомендую отложить для последующих костюмов, сначала нужно добиться хорошей посадки, и на этой идеальной базе можно составлять разнообразный гардероб — от летних льняных моделей до деликатных костюмов из дорогих тканей. При первом заказе рекомендую не торопиться, даже если хочется пошить сразу десять костюмов. Хорошее ателье и грамотный портной начнут с одного, чтобы добиться идеала. Индивидуальный пошив — для тех, кто умеет ждать, это не просто одежда, а целый ритуал, который сам по себе приносит особое удовольствие.

ФБЖ

# MAZOV & Co

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

Ваш PR и GR консультант

За качество отвечаем именем!



Медийная  
реклама



Контекстная  
реклама



SMM



Видеопроизводство



Создание сайтов



PR



+7 495 727-01-67



info@mazov.ru

[www.mazov.ru](http://www.mazov.ru)

**БИЗНЕС**

ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

*И пусть загаданное сбудется!*

*С наступающими!*