

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

БИЗНЕС

#11 (82) 2025



ЖУРНАЛ

BUSINESS-MAGAZINE.ONLINE

**ЕВГЕНИЙ
ТИТОВ**

Вице-президент —
председатель Среднерусского
банка Сбербанка

**ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ —
ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ЖИЗНИ**

с. 30

с. 4

**ДРУЖБА ДРУЖБОЙ,
А ТАБАЧОК — ВРОЗЬ:**

КАК РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС
ПРИНЯЛИ НА ПЕРВОМ ИННОПРОМ В
БЕЛАРУСИ?

с. 20

**ПОД ЕДИНЫМ
ЩИТОМ:**

НА ЧЕМ ОСНОВАН ОБМЕН
ВОЕННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ
РОССИИ И СОЮЗНИКОВ?

В ФОКУСЕ

с. 38

**СТРАХОВОЙ
РЫНОК:**

КАКИЕ СТРАХИ
МОНЕТИЗИРУЮТСЯ
ЛУЧШЕ?

**НАВЯЗАТЬ,
УБЕДИТЬ ИЛИ
ЗАСТАВИТЬ:**

ПОЧЕМУ РОССИЯНЕ
НЕ НЕСУТ ДЕНЬГИ
В ПДС?

с. 58

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ



с. 71

**«ЛЯГУШКА
В СМЕТАНЕ»:**

КАРЬЕРНЫЕ
ПОВОРОТЫ
АРЕСТАНТА
ЧЕМЕЗОВА



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+

№11 (82) ноябрь 2025

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 6.11.2025
- дата выхода цифровой версии — 7.11.2025

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»

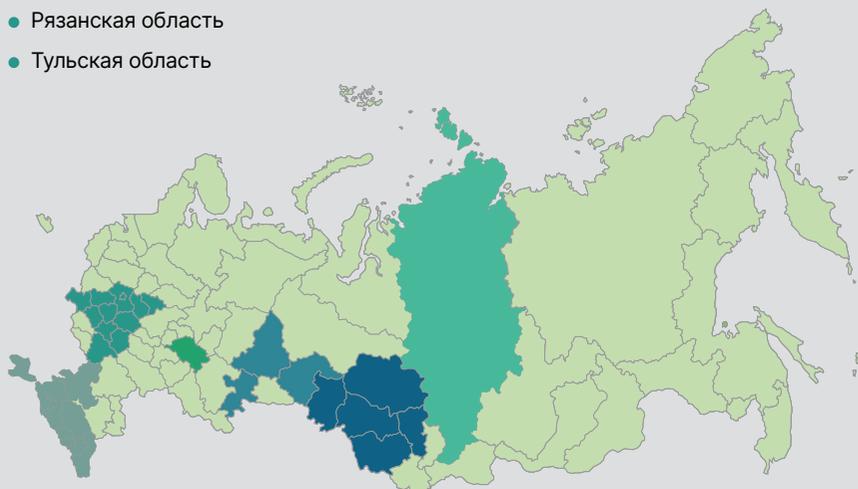
✉ siberia@business-magazine.online

- 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



ВОКРУГ БИЗНЕСА

СОБЫТИЯ

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ,
ИЛИ ПОСТОРОННИМ ВХОД
ВОСПРЕЩЕН!

4 «Экономика дружбы» — тема тонкая, будь то персональные человеческие отношения или сотрудничество между государствами. Чистая сделка, которую по-прежнему проповедуют лишь избранные, а ее самым ярким апологетом остается Дональд Трамп, в некотором смысле куда более простая формула экономического взаимодействия, потому что в ней — «ничего личного, только бизнес». В отношениях России и Беларуси есть всего понемножку: братская взаимопомощь и политическая поддержка, тесные торговые связи и попытки интегрироваться в экономики друг друга еще глубже, чтобы хоть как-то расширить рынки сбыта в резко сжавшемся мире друзей. В этом смысле первый ИННОПРОМ, прошедший в Минске, стал весьма показательной демонстрацией того, кто кому и чем помогает. Редакция «Федерального Бизнес-журнала» поговорила с российскими и белорусскими участниками выставки-форума, чтобы понять, в чем нюансы российско-белорусского партнерства, и легко ли раздвигать его границы.



ПЕРСОНА

ЕВГЕНИЙ ТИТОВ

30

«ВЫСОКООЦИФРОВАННАЯ» ЭКОНОМИКА — НОВАЯ ПАРАДИГМА ЖИЗНИ

Одним из заметных прорывов завершающегося 2025 года для большинства из нас, с максимальной долей вероятности, станет искусственный интеллект. Его роль в решении повседневных личных и бизнес-задач настолько возросла, что теперь многие из нас не представляют без него свою повседневную жизнь и экономическое развитие. На каком этапе цифровой трансформации находится сейчас российская экономика, куда движется, и способна ли цифровизация изменить качество жизни на всей территории большой страны. В преддверии 184-летия Сбера на вопросы редакции отвечает один из топ-



менеджеров экосистемы-лидера по интеграции ИИ в экономику РФ. Персона номера — Евгений Титов, вице-президент — председатель Среднерусского банка Сбербанка.

НИШИ И РЫНКИ

ВОЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ПОД ЕДИНЫМ ЩИТОМ

20 В конце октября, когда мы собирали этот номер, мир одновременно оказался на грани следующего витка эскалации из-за «Томагавков» и задышал надеждой в ожидании новой встречи двух президентов. Пока главы государств упражняются в перетягивании каната, инвесторы реагируют нервно: то чемоданами скупают золотые и серебряные слитки, то вселяют в рубль дополнительный запас прочности. Сегодняшняя мировая экономика — «дитя войны»: когда все воюют со всеми, ей остается лишь нервно вздрагивать от

каждого шороха и запастись новым оружием. Военный парад в столице Китая «шорохом» не назовешь, это было громкое политическое заявление, эхо которого отразилось в декларации саммита ШОС, прошедшего там же в те же дни. Ее подписанты условились развивать сотрудничество по линии оборонных ведомств и предложили начать проработку соглашения о мерах доверия в военной области. Наш обозреватель, автор ТГ-канала «Русское оружие» проанализировал, насколько активно Россия и ее союзники помогают другу другу закрывать бреши в сфере военных технологий.

УДЕРЖАТЬ И МОНЕТИЗИРОВАТЬ

38 В этом номере в фокусе редакционного внимания — страховой рынок. Присмотреться к нему повнимательней требуют кратно возросшие риски в окружающей нас реальности и результаты работы страховых компаний за последние пару лет. Их притязания на будущее предполагают выход за границы текущего предела. Но созрел ли клиент, и какие права доступа страховщикам готовы выписать регуляторы? Тема касается каждого, кому дорога жизнь, здоровье, будущее свое и близких, устойчивость и стабильность бизнеса, которые требуют все большей защиты и тщательной оценки рисков.

НАВЯЗАТЬ ИЛИ УБЕДИТЬ, А, МОЖЕТ, ПРОЩЕ ЗАСТАВИТЬ?

58 А вы знали, что 15–39% годовых составила доходность по программе долгосрочных сбережений в НПФ, которые раскрыли свои данные за 2024 год? Возможно, вы уже в программе? Ксения Собчак на



ПМЭФ-2025 призналась, что она — еще нет. Молодежи не нравится имидж российского пенсионера, и она почему-то хочет жить здесь и сейчас, оттого не смотрит в сторону ПДС. Средний возраст, видимо, тоже ее сторонится, ведь костяк тех, кто уже принес свои накопления в программу, ближе к 50 и больше. Возможно, в карманах среднестатистического россиянина просто не остается то, что можно спокойно одолжить финансовому рынку лет на 15–20? И все же... Не пора ли, с учетом такой доходности, присмотреться к ПДС повнимательнее и услышать аргументы тех, кто активно раскручивает программу?

МЕХАНИКА БИЗНЕСА

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ



ЦИФРОВОЙ СЛЕД КАК УЛИКА:

77 рассказываем, как деловая онлайн-переписка становится поводом для возбуждения дела, и составляем чек-лист «цифровой гигиены» компании.

БИЗНЕС

ЖУРНАЛ УРАЛ

СОМНИТЕЛЬНО ПРИВАТИЗИРОВАННАЯ

65 Перераспределение уральских активов продолжается — один скандал громче другого. На этот раз деприватизация подверглась коммунальная империя уральских олигархов Артема Бикова и Алексея Боброва. В деле оказались замешаны местные чиновники. Один из них — бывший вице-губернатор с известной фамилией. Олег Чемезов пошел на скамью подсудимых по обвинению в мошенничестве, но его дело уральская редакция выделила «в отдельное производство», ведь оно того достойно. Однако Генеральная прокуратура считает, что все подозреваемые в незаконном приобретении активов Свердловского АО «Облкоммунэнерго» тесно взаимосвязаны «узами коррупции». Вчитавшись в документы по делу, редакция смогла лишь немного приблизиться к пониманию сути произошедшего.

«ЛЯГУШКА В СМЕТАНЕ» —

71 с ней себя сравнивал в одном из интервью бывший вице-губернатор Свердловской области, а ныне арестант Олег Чемезов: анализируем карьерные повороты героя громкого скандала, чтобы понять, из «чьих он будет» и «кому обязан».





ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ, ИЛИ ПОСТОРОННИМ ВХОД ВОСПРЕЩЕН!

Редакция использовала фото из
официального фотобанка мероприятия.

В Минске состоялся первый в истории ИННОПРОМ. Серия промышленных выставок проходит в России (конкретно — в Екатеринбурге) и в узбекском Ташкенте, а теперь и в белорусской столице. Нечто подобное напрашивалось, ведь у РФ и Республики Беларусь тесные межгосударственные связи и множество кооперационных в сфере экономики, и появление общей дискуссионно-демонстрационной площадки было логичным продолжением. Для российско-белорусских деловых кругов ИННОПРОМ стал ареной, на которой стороны предъявили широкой общественности результаты действующих партнерских соглашений и продемонстрировали еще больший взаимный интерес к расширению торгового оборота. Российский крупный бизнес уже давно закрепился в Беларуси, теперь очередь — за компаниями поменьше, которым самостоятельно пробиться на белорусский рынок не так-то просто, о чем на полях ИННОПРОМ тоже говорили — и с трибуны, и в кулуарах.

Есть у русского народа такая пословица: дружба дружбой, а табачок врозь. В словаре народной фразеологии смысл фразы толкуют так: она констатирует неприглядную, по мнению говорящего, ситуацию, когда кто-то из приятелей не желает делиться всем, предпочитает что-то использовать лично или в определённый момент поступает вопреки ожиданиям, не по-дружески, эгоистично. В случае с российско-белорусскими отношениями так и получается: есть у двух стран закономерное желание блюсти для начала собственные интересы, но фокус в том, что чисто деловыми, то есть основанными на «голом» бизнес-интересе, той самой сделке как классической форме его проявления, отношения России и Беларуси не назовешь. Они замешаны на взаимозависимости, а это во многом определяет контекст, в котором зарождаются партнерские проекты. То есть дружба, конечно, есть, но как только речь заходит «про табачок», все становится сложнее, тем более что дела в экономиках обеих стран в этом году идут на спад, и правительства ищут варианты спасения. Ключевой вопрос (для чего и нужен был ИННОПРОМ): могут ли совместные российско-белорусские усилия и углубление взаимной кооперации помочь в решении экономических и технологических проблем обеих стран.

Помощь идет!

В дни Большой промышленной недели, как ее обозначили для себя белорусы, на одном из основных телеканалов Беларуси в вечерний прайм-тайм собрались топ-менеджеры крупнейших промышленных предприятий вроде БЕЛАЗ и МАЗ, чтобы ответить на вопрос журналистов, как остановить падение промпроизводства в Беларуси и сокращение экспортных показателей. Не успели отзвучать фанфары в честь открытия первого минского ИННОПРОМ, как в эфире было объявлено, что налицо тревожный факт — падение производства, показатель в минусе с июля, а сам тренд наметился еще в начале года. Между тем в одной из ключевых отраслей белорусской промышленности, машиностроении, заняты порядка 190 тысяч человек. В поисках причин падения ведущие машиностроители Беларуси сетуют на экспансию китайцев — здесь их понять можно. Российский автопром ощущает ровно то же самое и не скрывает, что проигрывает в этой неравной конкурентной борьбе. И надеется повысить продажи за счет белорусских потребителей. Например, АВТОВАЗ в текущем году запланировал отправить в Беларусь около 12 тысяч своих автомобилей, о чём на полях ИННОПРОМ.Беларусь сообщил глава Минпромторга РФ Антон Алиханов. У белорусов беда со сбытом грузовой и спецтехники, и они надеются подтянуть показатели за счет



Чтобы продвинуться на белорусском рынке, российскому производителю, если это средний или малый бизнес, придется сначала как следует «укорениться» на территории Беларуси, и российские компании все чаще рассматривают варианты регистрации нового юрлица в республике — для создания собственного представительства или открытия производства. Чаще подобные шаги предпринимают те, у кого уже есть налаженные каналы сбыта, по большей части это машиностроительные компании.

российского рынка, который для них является безусловным приоритетом. Во время ИННОПРОМ стало известно, что в Санкт-Петербурге будет создан Центр белорусской техники. В нем планируют обслуживать электробусы производства Минского автозавода, которые появятся на питерских маршрутах в следующем году.

Центр должен будет обеспечить не только полное техобслуживание общественного транспорта, но и спецтехники, которая работает в коммунальном хозяйстве Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Белорусы также будут обеспечивать весь парк запчастями.

Без белорусов не взлетим

Где еще белорусские производители оказались максимально востребованы российскими партнерами и смогли отлично заработать на изолированности России от западных технологий, так это в авиастроении. От России отрасль на ИННОПРОМ в Минске представляла Объединённая авиастроительная корпорация (ОАК, входит в состав ГК «Ростех»). На ее стенде разместились модели сразу нескольких гражданских воздушных судов:



Sukhoi Superjet 100 (SJ-100), который должен стать полностью импортонезависимым, среднемагистральным лайнером МС-21-310, находящийся на стадии сертификационных испытаний, среднемагистральным Ту-214 и региональным Ил-114-300, проходящий испытания. ОАК развивает кооперацию с белорусскими предприятиями по целому ряду направлений, включая совместные проекты в рамках импортозамещения. Белорусы помогают российским авиастроителям там, где те сами не справляются, например, когда на Казанском авиационном заводе из-за нехватки кадров и отсутствия необходимого оборудования начали сильно сдвигаться сроки сдачи по программе производства самолетов Ту-214, руководство ПАО «ОАК» приняло решение, что именно в Беларуси, на мощностях Минского завода гражданской авиации, будут производить ряд деталей и красить Ту-214. На полях ИННОПРОМ о продолжении сотрудничества в области авиастроения с белорусами договорилась Ульяновская область. Минский завод гражданской авиации № 407 и ульяновский авиационный завод «Авиастар» подписали соглашение о сотрудничестве, которое предусматривает поставки узлов и агрегатов для самолета МС-21. Комментируя достигнутые договоренности,





губернатор Ульяновской области Алексей Русских рассказал, что стороны долго шли к этому, поскольку необходимо было решить вопрос с передачей технической документации — диалог занял около двух лет. На сегодняшний день Минский завод №407 и ульяновский 558-й авиационный ремонтный завод уже осуществляют поставку узлов и комплектующих для самолета ИЛ-76. Новое соглашение о поставках для самолета МС-21, который собирается в Иркутской области, — тот самый пример глубокой кооперации белорусских предприятий с российским авиастроением.

Самолетов много не бывает

Уже после того как ИННОПРОМ закрылся, правительство республики рассказало республиканским журналистам о намерении белорусской стороны еще глубже интегрироваться в авиастроительные проекты РФ. И на полях выставки мы нашли еще один пример, как это реализуется на практике. На стенде Минпромторга РФ можно было увидеть макет двухмоторного лёгкого самолёта «Освей» (название одного из крупнейших белорусских озёр, расположенного под Витебском). Соглашение о его совместной разработке было достигнуто в 2023 году. В



Минске показали уже третью версию корпуса самолета, и, судя по комментариям авиаэкспертов, он претерпел существенные изменения в конструкции. Как замечают авторы одного профильного ТГ-канала об авиации, проект прошёл путь от красивого рекламного рендера к более инженерно оправданной конструкции: какие-то решения направлены на повышение эффективности, другие — на удешевление, упрощение эксплуатации и повышение ремонтпригодности. Несмотря на то, что работа над самолетом явно ведется, до сих пор так и не понятно, кто же отвечает за разработку конструкторской документации, и как будут разделены зоны ответственности между российской и белорусской сторонами.

«Освей» или «Байкал»?

На борту модели, представленной Минпромторгом, фигурировал логотип УЗГА. Действительно, Уральский завод гражданской авиации изначально значился в проекте. Глава Минпромторга РФ Антон Алиханов уже заявлял, что все параметры проекта для создания самолета «Освей» уже разработаны, и российская сторона ждет положительного заключения от белорусских коллег, чтобы продолжить разработку рабочей конструк-



торской документации, которую Уральский завод гражданской авиации (УЗГА) ведет совместно с белорусскими предприятиями. Между тем первые опытные образцы ЛМС-192 обещают уже в следующем году. Было объявлено, что самолет оснастят турбовинтовым двигателем ВК-800. У него будет отечественный винт АВ-410. Бортовое оборудование для самолета произведет российская структура «Ростеха» — «Концерн Радиоэлектронные технологии». Опытный образец самолета белорусы обещают создать уже в будущем году. Инвестиционный проект по разработке 19-местного самолета «Освей» и организации его серийного производства реализуется на базе белорусского ОАО «558 Авиационный ремонтный завод» (г. Барановичи, Брестская область) в рамках комплексной межведомственной программы сотрудничества в области авиастроения, заключенного РФ и Республикой Беларусь. В СМИ проходила информация, что, согласно договоренностям, российская сторона выделит 364 млн рублей на строительство трёх корпусов для производства самолёта, которые возведут в индустриальном парке в Барановичах. Первый корпус открыли летом текущего года, второй достроят в 2026 году. Россия планирует купить у белорусского завода не менее 178 фюзеляжей, а также 50% произведенных самолетов «Освей», предусмотренных к поставке в рамках реа-

лизации Комплексной программы развития авиационной отрасли РФ до 2030 года, но не менее 89 самолетов. Ориентировочная цена за один самолет «Освей» может составить от 5,5 до 8 млн долларов. Такова схема на начальном этапе реализации проекта, серийное производство планируют наладить на «Уральском заводе гражданской авиации» в 2027 году. Здесь уместно будет напомнить, что УЗГА отвечает за реализацию еще двух проектов: разработку самолетов «Ладога» и «Байкал», оба реализуются с большими трудностями. А вот белорусы настроены решительно и заверяют российскую сторону, что выдержат заявленные сроки. Если так и случится, белорусские «Освей» встанут на крыло раньше российских «Ладоги» и «Байкала», и, как тогда будет организована работа уральского завода, не очень понятно.

Все выше и дальше

Не менее активно белорусы участвуют в космических проектах РФ. На ИННОПРОМ на стенде Государственного военно-промышленного комитета Республики Беларусь (Госкомвоенпром) представили макет спутника дистанционного зондирования земли (ДЗЗ), который «Роскосмос» планирует запустить на 600-километровую орбиту в 2027–2028 годах. Минское предприятие «Пеленг» создает оптико-электронное оборудование, благодаря которому спутник сможет делать



снимки с разрешением 0,35 м. Компания активно работает на оборонные нужды Республики Беларусь и выпускает продукцию двойного назначения. На ИННОПРОМ на ее стенде были представлены навесные оптические приборы наблюдения для вертолетов. Еще больше внимания привлек стенд белорусского КБ «Беспилотные вертолеты», которые показали беспилотный вертолет SKY-TRUCK и опционально пилотируемый вертолет FLY-TRUCK, предназначенные для доставки грузов в труднодоступные места. Разработками в сфере беспилотных винтокрылых машин белорусское конструкторское бюро (КБ) «Беспилотные вертолеты» (UAVHELI) занимается около тридцати лет. И образцы, показанные в рамках ИННОПРОМ, — еще один пример совместного производства. Один из основных узлов, редуктор беспилотных вертолетов, будут производить в РФ, так же, как и некоторые другие детали, при этом спроектировано все будет в Беларуси. Индустриальным партнером белорусского КБ на российской стороне выступит некое КБ «Раскат», входящее в холдинг «Авиаремонтный завод Внуково». Летом текущего года стороны заключили контракт на поставку в РФ 20 беспилотных авиаккомплексов Sky-Truck, который уже прошел все заводские испытания и на данный момент проходит летные. Максимальная взлетная масса беспилотника составляет 3 000 кг,

Как рассказывал одному из белорусских СМИ основатель и генеральный конструктор «КБ Беспилотные Вертолеты» Владимир Чудаков, его бюро продало свою технологию создания БЛА российской стороне, кроме того, белорусы создали сборочные наборы, которые как раз и собирали на башкирском заводе. Нарботки белорусских разработчиков в сфере тяжелых беспилотников оказались особенно востребованы с началом СВО. На базе нескольких моделей белорусского КБ российские военные создали машины специально для работы в зоне боевых действий

он может выполнять полеты дальностью до 360 км и продолжительностью до пяти часов и нести 200 кг полезного груза. При этом чем меньше расстояние, тем больше груза беспилотник может взять на борт. Как рассказали в интервью представители компании-разработчика, БЛА оборудован комплексом авионики, обеспечивающим в автоматическом режиме взлет, полет, посад-

ку с возможностью зависания над объектом для выполнения загрузки/разгрузки, а также управление полезной нагрузкой и бортовой частью системы передачи данных. Другая представленная модель Fly-Truck — с кабиной, где может разместиться один человек — не столько пилот, поскольку машина автономна, сколько грузчик, однако это лишь опция, без которой БЛА может легко обойтись.

Срочно нарастить

Белорусское КБ «Беспилотные вертолеты» весьма активно на российском рынке и присутствует на нем уже несколько лет. В 2023 году компания заключила соглашение

о сборке беспилотных вертолетов на территории Башкирии. Технологической базой стало Кумертауское авиационное производственное предприятие. Судя по сообщениям белорусских СМИ и комментариям, которые им давало руководство КБ «Беспилотные вертолеты», их сотрудничество по направлению тяжелых беспилотников с российским «Ростехом» началось еще раньше. Как рассказывал одному из белорусских СМИ основатель и генеральный конструктор «КБ Беспилотные Вертолеты» Владимир Чудаков, его бюро продало свою технологию создания БЛА российской стороне. Кроме того, белорусы создали сборочные наборы, которые как раз и собирали на башкирском заводе. Нарботки белорусских разработчиков в сфере тяжелых беспилотников оказались особенно востребованы с началом СВО. На базе нескольких моделей белорусского КБ российские военные создали машины специально для работы в зоне боевых действий. По данным ряда белорусских СМИ, сотрудничество с РФ позволило «КБ Беспилотные Вертолеты» существенно нарастить выручку: в 2024 году она составила 16 млн долларов, а чистая прибыль компании выросла на 36%.

Новый контракт с холдингом «Авиаремонтный завод Внуково» пока вызывает много вопросов, о нем известно только со слов все того же Владимира Чудакова. О достигнутой договоренности он рассказал ТАСС весной текущего года на Международной выставке вооружения и военной техники MILEX 2025. Российская сторона договоренности никак не комментировала, и потому совершенно непонятно, зачем заводу закупать грузовые беспилотные вертолеты

Зачем «Внуково» грузовые беспилотники?

Новый контракт с холдингом «Авиаремонтный завод Внуково» пока вызывает много вопросов, о нем известно только со слов все того же Владимира Чудакова, о достигнутой договоренности он рассказал ТАСС



весной текущего года на Международной выставке вооружения и военной техники MILEX 2025. Российская сторона договоренности никак не комментировала, и потому совершенно непонятно, зачем заводу закупать грузовые беспилотные вертолеты. Не исключено, что здесь будет применяться та же схема, что и с беспилотниками для СВО, когда на российской стороне осуществляется сборка комплектов. А вот с какой целью — для последующей продажи или для собственной эксплуатации, скажем, для доставки грузов из аэропорта «Внуково» — представители белорусского производителя в интервью ФБЖ пояснить не смогли, они вообще были крайне осторожны и предпочли говорить только о технических характеристиках представленных на ИННОПРОМ БЛА.

«Штурм», который не берут на СВО

Когда дело касается технологий двойного назначения, производители неохотно делятся информацией, и многие вопросы остаются без ответов. Например, представители донецкой корпорации «Алмаз», участники ИННОПРОМ в Минске, так и не смогли ответить на вопрос, есть ли у их багги «Штурм» шанс встать на вооружение российской армии и послужить на СВО. Машину показали в Беларуси неслучайно — здесь ею заинтересовались больше, чем в российском министерстве обороны, хотя она и проходила испытания в зоне боевых действий. Багги протестировал лично глава Донецкой



Представители донецкой корпорации «Алмаз», участники ИННОПРОМ в Минске, так и не смогли ответить на вопрос, есть ли у их багги «Штурм» шанс встать на вооружение российской армии и послужить на СВО. Машину показали в Беларуси неслучайно — здесь ею заинтересовались больше, чем в российском министерстве обороны, хотя она и проходила испытания в зоне боевых действий. Багги протестировал лично глава Донецкой Народной Республики Денис Пушилин, но и это поставкам по госзаказу не способствовало

Народной Республики Денис Пушилин, но и это поставкам по госзаказу не способствовало. Зато белорусская сторона заинтересовалась новинкой.

Машину разработали ГК «Алмаз» и ООО «Донтранссервис». Вездеход полностью состоит из российских комплектующих. Платформа и вся начинка — от «Лады «Нива». Багги оснащен инжекторным двигателем мощностью 85 л. с. Это настоящий рамный внедорожник с двумя независимыми подвесками, клиренсом в 155 мм, изготовленный из металла толщиной 3 мм, а дно для защиты от разрыва снарядов сделали толщиной 4 мм. Показывая машину корреспонденту ФБЖ, разработчики с гордостью подчеркивали, что в нем нет ни одного пластикового элемента, зато есть стационарная система радиоэлектронной борьбы. Она установлена на крыше и создает помехи для БПЛА в радиусе 300 м. Багги представленной модификации «Штурм» создан конкретно под нужды штурмовых бригад, машина способна развивать скорость до 200 км/ч, имеет высокие внедорожные характеристики. На той же базе

разработана модификация для охотников и рыболовов, а также багги для эвакуации пострадавших. Есть версия «Фермер» для сельского хозяйства, «Турист» — для активного отдыха, а также спортивная версия для гонок по бездорожью. Однако, несмотря на все внедорожные характеристики, скорость и маневренность на сложном рельефе, пробиться на СВО корпорации из ДНР пока не удалось. Не под запись производитель багги говорит, что путь этот нелегкий, пусть машина и прошла на «отлично» испытания в реальных боевых условиях.

Умные технологии

Разработка орловской ИТ-компании «РМС-Алгоритм», которую они привезли в Минск на ИННОПРОМ, тоже на стадии тестирования, и опосредованно опять-таки связана с СВО. Пока идут боевые действия, инфраструктурные объекты на территории РФ подвергаются ежедневным атакам украинских БПЛА. Орловчане на своем скромном стенде представили инструмент защиты от подобных налетов — линейку комплексов акустического обнаружения. Система состоит из акустических датчиков, которые «слушают» звуки вокруг, они оцифровываются и передаются на компьютер, где их анализирует искусственный интеллект. Все происходит в онлайн-режиме. Радиус

действия акустической системы — от 500 м до 1 км, но сильно зависит от внешних климатических факторов и мощности установленных датчиков. Как пояснила директор компании-разработчика, технология запатентована, что доказывает ее уникальность, сейчас она проходит испытания на объекте потенциального заказчика в Ленинградской области.

Были на выставке в Минске и другие ИТ-компании, куда более известные и раскрученные, чем орловская. Помимо российских гигантов индустрии, свой софт для промышленности демонстрировали айтишники из Кыргызстана, стенд которого был представлен наравне с Узбекистаном и Казахстаном. Белорусы дружат не только с Россией, но вот что касается ERP-систем киргизского производства, то на белорусском рынке они пока не представлены, в отличие от российских. Кыргызская компания Iprofі.Pro — одна из старейших в своем сегменте, на рынке она 15 лет. Уровень цифровизации промышленности внутри республики невелик, приходится добирать клиентов в других странах, за ними и приехали в Минск, где довольно высокая степень автоматизации промышленности.

Все самое-самое

Белорусские машино- и станкостроители занимают лидерские позиции по многим направлениям. И, конечно, гордостью белорусского машиностроения является мировой рекордсмен БЕЛАЗ. Крупнейший в мире 450-тонный карьерный самосвал занял самое почетное место на уличной экспозиции перед входом в Экспоцентр, где проходил ИННОПРОМ. В рамках деловой программы на полях форума было подписано соглашение о создании совместного российско-белорусского предприятия по разработке инновационных беспилотных и водородных самосвалов БЕЛАЗ. С российской стороны в проекте будет участвовать одна из структур «Ростеха» и разработчик цифровых продуктов для промышленности ОАО «ИнДев Солюшенс».





На площадке перед выставочным центром и в белорусском павильоне хозяева выставки показали все многообразие своего машиностроения. К стенам экспоцентра прикатили самый мощный в мире колесный трактор Belarus 5425 производства Минского тракторного завода.

С ИННОПРОМ — да в поле

Российских производителей сельхозтехники представляли самарские производители. Компания «Пегас-агро» привезла самоходный трактор-опрыскиватель «Туман-4». Беларусь — аграрная страна с хорошо развитым АПК, и здесь компанию из Самары знают давно, поэтому уже в первый день работы ИННОПРОМ их новинка привлекла повышенное внимание. Дорожный просвет «Тумана-4» — два метра, такая высота позволяет обрабатывать поля, не повреждая даже высокие культуры вроде кукурузы, которую в Беларуси выращивают в промышленных масштабах.

Достойное место среди российской крупногабаритной техники мог бы занять снегоболотоход производства Курганского машзавода, но его в Минск не привезли, представители предприятия рассказывали об уникальных характеристиках, держа в руках пластиковую модельку модульного плавающего снегоболотохода ТМ-140.



Российских производителей сельхозтехники представляли самарские производители. Компания «Пегас-агро» привезла самоходный трактор-опрыскиватель «Туман-4». Беларусь — аграрная страна с хорошо развитым АПК, и здесь компанию из Самары знают давно, поэтому уже в первый день работы ИННОПРОМ их новинка привлекла повышенное внимание. Дорожный просвет «Тумана-4» — два метра

Полная масса снаряженного вездехода превышает одиннадцать тонн, его длина составляет чуть больше семи метров. Грузоподъемность — четыре тонны. Такая машина и в воде не тонет, и в труднопроходимых местах не застревает, ее покупают как раз для того, чтобы добраться до сетей газоснабжения, нефтепроводов или для разведки новых месторождений. В зависимости от потребностей вездеход может состоять из разных модулей. Его кабина рассчитана на семь мест, три из них спальные, на платформе может быть расположен грузовой отсек, ремонтная мастерская или манипуляторная установка.

На суше машина способна развить скорость до 45 км/ч, на воде — до 5 км/ч. Снегоболотоход может обеспечить полную автономность жизнеобеспечения, на службе российской армии пока не состоит, а вот МЧС его закупают. Теперь дело за белорусами, чьи леса известны повышенной непроходимостью и заболоченностью. На вопрос, есть ли интерес к спецтехнике из

Красиво подал себя Татарстан, который занял лучшее место и единственным из всех российских участников догадался вести диалог с белорусскими промышленниками на родном для них языке, разместив на фризе своего стенда надпись «Сардэчна запрашаем», — так в Беларуси принято звать гостей. Татарстан давно находится в тесной промышленной кооперации с белорусами. По итогам 2022 года внешнеторговый оборот Татарстана с Беларусью составлял \$818 млн, по итогам 2023-го — \$750 млн, а в 2024-м снизился до \$740 миллионов



Кургана с белорусской стороны, представители Курганского машзавода отвечали без особого энтузиазма, возможно, потому, что их стенд оказался на ИННОПРОМ в весьма незавидном месте — где-то на краю российского павильона.

Сардэчна запрашалі

На фоне ведущих промышленных регионов РФ, занявших лучшие места по центру, Курган и стенды многих других российских регионов, оказавшиеся на периферии, явно не дополучали внимания посетителей. Конкурировать с Татарстаном, Башкирией, Санкт-Петербургом всегда непросто, особенно в борьбе за инвесторов. Вот и в Минске они продемонстрировали глубокую степень взаимной интеграции с белорусской стороной и заключили ряд крупных соглашений.

Красиво подал себя Татарстан, который занял лучшее место и единственным из всех российских участников догадался вести диалог с белорусскими промышленниками на родном для них языке, разместив на фризе своего стенда надпись «Сардэчна запрашаем», — так в Беларуси принято звать гостей. Татарстан давно находится в тесной промышленной кооперации с белорусами. По итогам 2022 года внешнеторговый оборот Татарстана с Беларусью составлял \$818 млн, по итогам



2023-го — \$750 млн, а в 2024-м снизился до \$740 миллионов. В мае на встрече с премьер-министром Республики Беларусь Александром Турчиным глава Татарстана Рустам Минниханов говорил, что стороны стремятся довести объем взаимной торговли до \$1 миллиарда. Варианты расширения партнерства на ИННОПРОМ обсуждали на заседании отдельной рабочей группы, где заместитель премьер-министра РБ Виктор Каранкевич установил планку еще выше, заявив, что в силах обеих сторон выйти на ежегодный товарооборот в 2 млрд долларов. Фундамент для этого есть. Минский моторный завод и татарстанский «РариТЭК Холдинг» совместно создают газовые двигатели. «БЕЛАЗ» закупает у производителей из Татарстана электродвигатели, генераторы, электротехнические и резинотехнические изделия. Своя программа сотрудничества действует между Минским автомобильным заводом и ПАО «КАМАЗ». Торгово-производственная компания «МТЗ-Татарстан» стала машиностроительным хабом по реализации продукции МАЗ, «Гомсельмаш», ММЗ не только в Татарстане, но и в других российских регионах. Казанская компания «НПП-Прома» с белорусами тоже в партнерстве. Для производства своих газовых горелок используют газовые клапаны производства

белорусского Термобреста, все остальное делают в Казани. На ИННОПРОМ привезли газовую горелку ЕММА-N, у которой самые низкие показатели вредных продуктов горения. Линейка изготовлена под новый ГОСТ, который скоро выйдет в РФ, и подпадает под параметры применения по программе «Чистый город», что крайне важно для продаж. Основной потребитель таких горелок — сектор ЖКХ, где требуется постоянный нагрев для тепло- и водоснабжения, дополнительный спрос формируют сельхозпроизводители и переработчики продукции АПК — такие горелки используют для просушки собранного урожая.

Непростой заход

Для Беларуси такая продукция вполне актуальна, но на ИННОПРОМ презентация экологичной горелки от казанского производителя получилась смазанной — на общий стенд Татарстана встать не получилось, ценник правительство региона обозначило довольно высокий, пришлось стоять на «обочине» российского павильона, о чем не раз пожалели, ведь у компании «НПП-Прома» большие планы на расширение — совсем скоро достроится завод в ОЭЗ «Иннополис», и новые мощности позволят закрыть 90% потребностей российского рынка в газовых горелках

подобной мощности, оставшиеся 10% — это сверхмощные устройства, а казанский производитель ориентирован на массовый сегмент, иначе не удастся окупить инвестиции в расширение мощностей. Экспорт в соседнюю Беларусь — вполне очевидный канал сбыта, и партнеры в республике уже имеются. Однако, чтобы продвигаться на белорусском рынке, российскому производителю, если это средний или малый бизнес, придется сначала как следует «укорениться» на территории Беларуси, и российские компании все чаще рассматривают варианты регистрации нового юрлица в республике — для создания собственного представительства или открытия производства. Чаще подобные шаги предпринимают те, у кого уже есть налаженные каналы сбыта: по большей части это машиностроительные компании.

Все ресурсынабжающей инфраструктурой на 21 территории, входящей в СЭЗ, управляют поставщики соответствующих услуг. Администрация берет на себя юридическое сопровождение резидента на момент захода. Основная преференция для участников СЭЗ «Минск», а сегодня в ней представлен капитал восемнадцати стран мира, включая РФ, заключается в том, что землю можно арендовать без аукциона. Кроме того, продукция, которую резиденты реализуют на экспорт, освобождается от налога на прибыль, в Беларуси он составляет 20%, экспортеры также не платят налог на недвижимость и налог на землю



Укорениться и породниться

Чтобы дело с взаимной интеграцией шло быстрее, более активно подключаются региональные власти. Так, на ИННОПРОМ была достигнута договоренность о создании Российско-Белорусского инвестиционного кластера — соглашение подписано с Республикой Башкортостан. Предполагается, что будут созданы кластеры в ОЭЗ «Алга» (Башкирия) и СЭЗ «Минск». «На территории кластеров будет действовать особый режим, включая налоговые льготы, инфраструктурные преференции, субсидирование и не только», — сообщил генеральный директор Корпорации развития Республики Башкортостан Наиль Габбасов. Он же добавил, что уже есть потенциальные резиденты, поскольку Башкирия давно и тесно кооперируется с белорусскими компаниями, например, летом в Уфе открылся производственно-сервисный центр по обслуживанию белорусской техники. В качестве потенциальных площадок на территории Республики Беларусь для размещения производств инвесторов из Башкортостана рассматривается территория в городе Фаниполь, она входит в свободную экономическую зону «Минск». Однако каждой российской компании, пришедшей сюда в качестве резидента, стоит знать о нескольких ключевых принципах резидентства. О них в интервью ФБЖ рассказал первый заместитель директора ОЭЗ «Минск» Сергей Бубенко.



Преференции по-белорусски

Первое понятно по умолчанию: резидентство предполагает обязательную регистрацию юридического лица на территории республики; второе — в Беларуси ни одна частная компания не может получить землю в собственность, только аренда; третье — в СЭЗ «Минск» нет как таковой управляющей компании, которая обычно выступает единым сервисным окном для резидентов. Всей ресурсоснабжающей инфраструктурой на 21 территории, входящей в СЭЗ, управляют поставщики соответствующих услуг. Администрация берет на себя юридическое сопровождение резидента на момент его захода. Основная преференция для участников СЭЗ «Минск», а сегодня в ней представлен капитал восемнадцати стран мира, включая РФ, заключается в том, что землю можно арендовать без аукциона. Кроме того, продукция, которую резиденты реализуют на экспорт, освобождается от налога на прибыль, в Беларуси он составляет 20%, экспортеры СЭЗ также не платят налоги на недвижимость и землю. Комплектующие и сырье для производства резиденты могут ввозить в режиме свободной таможенной зоны. На текущий момент в СЭЗ «Минск» зарегистрированы чуть более ста компаний, около трети из них — российские. И такой кластерный формат с преференциальным режимом и юридическим сопровождением с белорусской стороны оптимален для небольшого бизнеса.

Запрос на локализацию

Корпорации вроде «Трансмашхолдинг» способны продвигаться на дружественных рынках самостоятельно, тем более на белорусском, где их продукция уже зарекомендовала себя, — холдинг поставил для минской подземки 28 вагонов, до конца года отправит еще 20. Всего же за последние пять лет «Трансмашхолдинг» продал в Беларусь железнодорожной техники, запчастей и комплектующих на общую сумму более 13 млрд рублей. Сейчас стороны активно прорабатывают вопрос создания совместного сборочного производства. Таким образом холдинг отвечает на запрос белорусских властей на локализацию производства, а поскольку, как поясняет генеральный директор ТМХ Кирилл Липа, Беларусь для компании — приоритетный рынок, такое решение выглядит абсолютно оправданным, тем более что российские мощности предприятия загружены на максимум, и, чтобы расширять поставки в РБ, необходимы дополнительные. Параллельно с этим у ТМХ заключено стратегическое соглашение с БЕЛАЗом. Коломенский завод, входящий в состав «ТМХ-Энергетические решения», поставлял двигатели для опытно-промышленной партии самосвалов БЕЛАЗ.

Кого пущать?

Железнодорожная кооперация между РФ и РБ приобретает особую актуальность в связи с перспективой реализации проекта



БОЛЬШАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ НЕДЕЛЯ
ИННОПРОМ



Остается надежда, что к тому моменту президенты двух стран договорятся о паритетных условиях реализации проекта ВСМ Москва – Минск, и никто из белорусских производителей не сомневается, что Александр Лукашенко будет настойчив в отстаивании национальных интересов, ведь руководство республики последовательно реализует задачу по локализации производства на своей территории, и российские компании вынуждены следовать заданному тренду

высокоскоростной магистрали Москва – Минск, но пока инициатива и технологический задел находятся на российской стороне, поскольку в России началось строительство ВСМ Москва – Санкт-Петербург. Одним из ключевых подрядчиков по проекту стал холдинг «Нацпроектстрой», который на ИННОПРОМ в Минске представил собственные разработки для высокоскоростных магистралей: цифровые системы управления движением поездов, новейший российский электропривод, который создан для переключения стрелочных переводов высокоскоростной магистрали ВСМ-1 Москва — Санкт-Петербург. Ни одна ВСМ в РФ еще не построена, ни одна технология, созданная специально под проект, не прошла испытания на практике, и конкурирующие производители внимательно наблюдают, как справятся те, кому доверили реализацию амбициозных задач. Белорусские разработчики железнодорожной техники пока наблюдают за происходящим со стороны, но уже сейчас понимают, что вопрос допуска подрядчиков к строительству ВСМ Москва – Минск будет решаться на самом высоком уровне, и уже сейчас стараются продемонстрировать свои возможности, пусть и без особого шума и пыли вокруг себя. Например, среди участников ИННОПРОМ с белорусской стороны было одно из старейших предприятий Беларуси — Гомельский электро-технический завод, который совместно с



российскими партнерами разрабатывает и производит оборудование для стрелочных переводов. Оно используется, например, на скоростной магистрали, где ходит «Сапсан», но при проектировании ВСМ решили изобретать велосипед заново вместо того, чтобы доводить до требуемых параметров уже отработанную в реальных условиях технологию.

Локализация обязательна

Белорусы с интересом наблюдают, когда начнется движение по ВСМ Москва – Санкт-Петербург, ведь, если дело дойдет до строительства аналогичной дороги до Минска, они будут знать, с чем имеют дело, и постараются сделать актуальное предложение. К тому же остается надежда, что к тому моменту президенты двух стран договорятся о паритетных условиях реализации проекта ВСМ Москва – Минск, и никто из белорусских производителей не сомневается, что Александр Лукашенко будет настойчив в отстаивании национальных интересов, ведь руководство республики последовательно реализует задачу по локализации производства на своей территории, и российские компании вынуждены следовать заданному тренду. Так, в рамках форума-выставки ИННОПРОМ стало известно, что в Беларуси будут производить новое поколение инсулинов по российской технологии. Соответствующий лицензион-

ный договор подписали ООО «Герофарм» и РУП «Белмедпрепараты». Ожидается, что локализации завершится в конце 2026 года. Переговоры о трансфере технологии производства инсулинов велись с 2021 года, с 2023 года стороны приступили к реализации проекта. Партнерство с российской фармой позволит белорусам отказаться от европейских поставок и достичь лекарственной независимости по данному направлению жизненно важных препаратов.

Очевидно, что по целому ряду направлений взаимодействие России и Беларуси имеет явный геополитический подтекст, что в зависимости от отрасли и контекста может быть как в плюс, так и в минус российскому бизнесу. Крупному бизнесу не привыкать играть в эти «шахматы», малому и среднему приходится сложнее, зеленый свет дают тем, кто готов к локализации в дружественной стране и не конкурирует с белорусскими производителями. Прорываться и закрепиться удастся тем, в ком действительно нуждаются, как в случае с инсулинами нового поколения или альтернативными источниками энергии вроде водорода. И в том, и в другом случае стоит добавить, за участниками проекта с российской стороны есть не только уникальные компетенции, но и мощный административный ресурс, который в диалоге с белорусской стороной способен сыграть решающую роль.

ФБЖ

ЕВГЕНИЙ ДАМАНЦЕВ

Автор ТГ «Русское оружие»

t.me/RussianArms

ПОД ЕДИНЫМ ЩИТОМ:

РОССИЯ И СОЮЗНИКИ УСИЛИВАЮТ ВОЕННО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Межгосударственная конфронтация продолжает нарастать. Крупнейший в истории КНР военный парад, устроенный китайским лидером Си Цзиньпином и формально приуроченный к 80-ой годовщине окончания Второй мировой войны, стал весьма красноречивой демонстрацией силы и мощи китайского оружия. Среди прочего Китай показал межконтинентальную стратегическую ядерную ракету DF-5С, дальность полета которой составляет более 20 тысяч километров. Международные СМИ отмечали, что она способна долететь до любой точки земли. Ракета не только обладает высокой скоростью, но и сверхточным наведением, а также способна нести ядерные заряды. Сигнал, посланный с Востока, на Западе чутко уловили, тем более что на параде в Пекине собрались ближайшие союзники Китая: лидеры РФ, КНДР, Белоруссии, Ирана, Азербайджана, Индии — всего в гости к Си Цзиньпину приехали руководители 20 стран. В их программе был саммит ШОС, по его итогам приняли декларацию, в которой участники отразили готовность развивать сотрудничество по линии оборонных ведомств и предложили начать проработку соглашения о мерах доверия в военной области.

Без высочайшего уровня доверия даже союзникам не обойтись. Сегодняшняя геополитика — как напоминание, что в деле отстаивания и защиты национальных интересов друзей не бывает, разве что партнеры, и в рамках партнерства страны ШОС намерены наращивать военно-техническое сотрудничество — по крайней мере, таковы их декларативные намерения. А что на практике? Взаимодействие по линии военно-промышленного комплекса предусматривает обмен критическими технологиями. Конечных целей здесь несколько: закрыть бреши в собственном оборонительном потенциале и тем самым обеспечить более

тесные связи по линии обороны государств в противовес другим военно-политическим альянсам, в первую очередь, НАТО, а также менее известному объединению AUKUS, созданному Австралией, Великобританией и США в Индо-Тихоокеанском регионе в 2021 году.

У обоих указанных блоков есть полный цикл производства всех видов перспективных вооружений для участия в военном противостоянии на любом театре военных действий. Что этому может противопоставить блок «новых союзников», сплоченный вокруг КНР и РФ, — в этом номере анализируем, какие ключевые военно-технические

«козыри» есть у ведущих стран-участниц ШОС, и как сегодня выглядит конфигурация военно-технического взаимодействия российского ВПК с китайским, северокорейским и иранским.

А дальше они сами

Ещё в 1993-ем оборонное ведомство КНР заключило с российской стороной ряд контрактов на поставку четырех зенитно-ракетных дивизионов С-300ПМУ с дальностью 75–90 км, восьми дивизионов С-300ПМУ-1 с дальностью действия 150 км и пятнадцати дивизионов С-300ПМУ-2 с дальностью действия 200 км. Все вместе они обеспечили Поднебесной возможность сформировать многоканальные эшелонированные «зонтики» ПВО-ПРО над стратегически важными агломерациями вплоть до заступления на боевое дежурство собственных 6-канальных ЗРК большой дальности HQ-9A. И даже сегодня, когда количество ЗРК HQ-9A/B и HQ-22 превышает 100–150 единиц, все три вышеуказанные модификации С-300 и С-400 в количестве четырех дивизионов обеспечивают сетецентрической системе ПВО-ПРО 186 дополнительных целевых каналов на приоритетных направлениях.

Поставки также шли по линии тактической авиации: КНР закупила 32 штуки Су-27УБК, 73 машины Су-30МКК и 24 единицы Су-30МК2, а затем заключила контракт на поставку 24 Су-35С. После появления у китайцев таких машин, как J-11В/BS/BG, построенных на базе Су-27СК и поэтапно перешедших на китайскую радиоэлектрон-



ную элементную базу, военный авиастроительный сектор китайского ВПК обрёл уровень, достаточный для последующего самостоятельного развития.

Догнать и перегнать союзника

Появление многофункциональных истребителей поколения «4++» типа J-16D, J-10С и многофункциональных истребителей пятого поколения J-20А с бортовыми АФАР-радары Туре 1475 на базе нитрид-галлиевых СВЧ-транзисторов окончательно закрепило КНР на лидерских позициях в военном авиастроении даже в сравнении с российским. Например, все сходящие с конвейера Су-35С оснащаются радары на базе пассивных ФАР «Ирбис-Э», которые не уступают китайским Туре 1475 по дальности обнаружения

Пуск зенитной управляемой ракеты большой дальности 9М96ДМ из самоходной пу ЗРК С-350А «Витязь».

Когда программа разработки боевого ЭМИ-генератора «Ранец-Е» (макет-демонстратор которого был представлен на обозрение на полях выставки LIMA-2001) была окончательно заморожена, на передовых позициях в области проектирования данных систем вновь оказались американские стартапы и китайские научно-исследовательские институты. В США данную нишу плотно занимает уникальный боевой электромагнитный комплекс Leonidas от компании Epirus

целей (цель с отражающей поверхностью 0,01 кв. м обнаруживается на удалении 80–90 км), но отстают от китайских аналогов по уровню помехозащищённости. Единственной на сегодняшний день бортовой РЛС с АФАР в ВКС России является Н036 «Белка», устанавливаемая на истребители Су-57, но темпы производства этих РЛС не столь высоки — по три – пять единиц в год, ровно как и темпы производства Су-57.

Таким образом, можно зафиксировать первое слабое звено нашего ВПК, которое может быть компенсировано благодаря



Самоходная ПУ ЗРК С-350А «Витязь».

Комплексирование зенитных ракетно-пушечных комплексов, электромагнитных СВЧ-генераторов на базе активных ФАР X/Ка-диапазонов (НРМ) с шириной десятков высокоэнергетических лучей менее одного градуса и лазерно-лучевых боевых комплексов LY-1 позволяет гораздо более эффективно отражать даже комбинированные удары с применением как БПЛА-«камикадзе», так и малозаметных крылатых ракет противника

китайским технологиям в области полупроводников и микроэлектроники, — бортовые РЛС на базе активных ФАР на нитриде галлия (GaN). Более того, возможно, китайским специалистам окажется под силу совместно с российскими коллегами «оживить» российские перспективные, но замороженные (в связи с недофинансированием и неэффективным расходованием ассигнований) проекты перспективного АФАР-радаров «Жук-АМЭ». В нем были предусмотрены приёмно-передающие модули на базе низкотемпературной совместно обжигаемой керамики (LTCC). Также новый импульс мог получить проект ракеты класса «воздух – воздух» РВВ-АЕ-ПД с интегральным-ракетно-прямоточным двигателем, тем более что КНР уже добилась определённого результата в проектировании ракеты воздушного боя с ПБРД PL-21D.

Новые стимулы к взаимодействию

Не менее важным направлением военного-технического взаимодействия ВПК РФ и союзников может стать взаимодействие в проектировании и быстрой интеграции в боекомплекты ПТРК «Корнет» новых многоцелевых тактических ракет, оснащённых помехозащищёнными тепловизионными головками самонаведения типа Imaging Infrared (IIR), способными селекционировать ИК-портрет цели на предмет наиболее уязвимых её секторов. Также такие ракеты позволят расчётам комплексов «Корнет» работать с закрытых огневых позиций, что сегодня уже доступно всем ПТРК третьего поколения, включая израильские Spike-LR/ER, а также французские ПТРК пятого поколения MMR Akeron. Чтобы реализовать подобный потенциал, каждая пусковая установка такого ПТРК «Корнет» должна получить дополнительный терминал для отображения видеоизображения с тепловизионной ГСН новой ракеты. Техническую базу для разработки, а также возможность быстрой локализации производства подоб-

ных ракет на территории России могут обеспечить военно-промышленные предприятия как КНР, так и КНДР и Ирана. К тому же опыт применения северокорейского дальнобойного ПТРК третьего поколения Bulsae-4 у подразделений группировки войск «Север» в рамках СВО уже имеется, и они могут сопоставить все тактические достоинства работы с закрытых огневых позиций, что, к слову, реализовано в системе наведения отечественных барражирующих боеприпасов / БПЛА-«камикадзе» «Ланцет» («Изделие-52») и «Ланцет-3» («Изделие-51»).

Слабое место

Самым же главным направлением отечественного ВПК, которое нуждается в союзническом взаимодействии, является разработка и производство современных боевых сверхвысокочастотных электромагнитных комплексов (ЭМИ-генераторов / СВЧ-пушек) для противодействия БПЛА-«камикадзе» и крылатым ракетам противника. Сегодня, в условиях непрекращающихся массированных рейдов недорогих вражеских БПЛА-«камикадзе» «Лютый», UJ-26, A-22 Foxbat, «Морок» и T150 на наши нефтеперерабатывающие предприятия, авиабазы, РЛС дальнего радиолокационного обнаружения и управления воздушным движением этот вопрос приобрёл особую остроту.

Когда программа разработки боевого ЭМИ-генератора «Ранец-Е» (макет-демонстратор которого был представлен на обозрение на полях выставки LIMA-2001) была окончательно заморожена, на передовых позициях в области проектирования данных систем вновь оказались американские стартапы и китайские научно-исследовательские институты. В США данную нишу плотно занимает уникальный боевой электромагнитный комплекс Leonidas от компании Epirus. Построенный на базе высокоэнергетической многолучевой АФАР электромагнитный комплекс ещё в ходе

В технологиях производства подобной энергетической установки для оснащения субмарин пр. 677 «Лада» может нуждаться ЦКБ «Рубин», есть предположение, что начатая предприятием программа разработки анаэробной ЭУ на базе топливных элементов и риформинга дизельного топлива пока находится на стадии заморозки. Между тем штатные дизель-электрические установки не способны обеспечить необходимую автономность и скрытность субмарин

натурных испытаний в 2021 году подтвердил способность выведения из строя элементной базы 66 атакующих коптеров вероятного противника в одном наряде. Также вполне логично, что при точном целеуказании со стороны, к примеру, РЛС AN/MPQ-64F1 или мультиспектрального оптико-электронного комплекса, комплекс Leonidas сможет нарушать работу инфракрасных и активных радиолокационных ГСН, а также инерциально-навигационных систем тактических крылатых ракет на удалении до десяти с небольшим километров. В то же время стоимость цикла боевой работы данного комплекса будет в тысячи раз ниже стоимость одной зенитной ракеты типа ER-AMRAAM.

Комплексное воздействие

Аналогичными разработками обладает Китай. Одним из активно тестируемых боевых электромагнитных комплексов является небезызвестный мобильный СВЧ-комплекс НРМ, который интегрирован в архитектуру перспективной противоракетной противоракетной системы Golden Shield. Комплексование зенитных ра-

кетно-пушечных комплексов, электромагнитных СВЧ-генераторов на базе активных ФАР X/Ka-диапазонов (НРМ) с шириной десятков высокоэнергетических лучей менее одного градуса и лазерно-лучевых боевых комплексов LY-1 позволяет гораздо более эффективно отражать даже комбинированные удары с применением как БПЛА-«камикадзе», так и малозаметных крылатых ракет противника. Боекомплект автоматических пушек из состава зенитно-артиллерийских частей ЗРПК представлен программируемыми снарядами со шрапнельными боевыми частями либо снарядами с дистанционно управляемыми взрывателями.

Подписание контракта с КНР на поставку систем Golden Shield в количестве 30–50 батарей либо локализация производства данных систем в России на китайской элементной базе вполне способны решить вопрос с непрекращающимися атаками украинских БПЛА-«камикадзе», особенно в случае комплексного применения данных систем с тульскими зенитными ракетно-пушечными комплексами «Панцирь-СМД-Е».

Акустическая скрытность

Что же до преимуществ российских военных технологий, то, в первую очередь, это последние наработки в области проектирования современных малозумных

многоцелевых атомных подводных крейсеров и ракетных подводных крейсеров стратегического назначения. Если основой подводной компоненты ядерной триады КНР по-прежнему остаются ПЛАРБ пр. 094 «Цзинь» с классической гидродинамической компоновкой (архаично выдающимся, как у пр. 667 БДРМ, ракетным банкетом) и отсутствием водомётного движителя, то российские стратегические атомные подводные лодки РПКСН пр. 955А «Борей-А» — передовые крейсера совершенно иного технологического уровня. Наличие водомётного движителя (осевого насоса), передовая интегральная компоновка с маловыраженными наплывами образующих ракетного банкета, низкопрофильная рубка с наплывом у передней корневой части, передовые звукопоглощающие покрытия и многоярусные амортизационные платформы на главном турбозубчатом агрегате и иных узлах механизации обеспечивают «Борей-А» минимальную акустическую сигнатуру. Речь идёт о менее чем 80 дБ при скорости около десяти узлов, в то время как подлодок класса Ohio этот показатель достигает 95–102 дБ.

Ещё большей акустической скрытностью обладают многоцелевые АПЛ пр. 885М «Ясень-М». По данным ряда источников, их акустическая сигнатура лишь незначительно превышает показатели американских многоцелевых АПЛ классов Sea Wolf и Virginia, а также перспективных французских многоцелевых атомных субмарин класса Suffrene и составляет около 60–65 дБ.

Предоставление подобных технологий китайской стороне может обеспечить военно-морским силам КНР частичный паритет в противостоянии с десятками МАПЛ класса Virginia и 688i Los Angeles в случае эскалации масштабного конфликта за установление контроля над Тайванем. В данный момент подводная компонента ВМС США (особенно благодаря новейшим многоцелевым АПЛ Virginia Block III и Block



Стратегическая атомная подводная лодка РПКСН пр. 955А «Борей-А».

IV) способна вывести из строя достаточно крупные амфибийно-десантные силы ВМС КНР в регионе и представляет угрозу даже новейшим многоцелевым эсминцам Туре 052В.

Ушли в отрыв

Парадоксальной же деталью является тот факт, что в области проектирования неатомных малозумных субмарин с анаэробными (воздухонезависимыми) энергетическими установками Китай ушел в заметный отрыв от России. В частности, на вооружении ВМС КНР состоит уже 21 анаэробная подлодка Туре 039А/В/С/Д Yuan с воздухонезависимыми дизель-стирлинг-электрическими энергетическими установками и литий-ионными батареями, обеспечивающими подводное оперирование (без необходимости всплытия и подзарядки с помощью дизель-генераторов) на протяжении 20–23 дней с радиусом действия до 600 км. При сверхмалой акустической сигнатуре анаэробная энергетическая установка обеспечивает подлодке уникальный боевой потенциал в ближней морской зоне в режиме «подкрадывания» на скорости три – пять узлов. В технологиях производ-

ства подобной энергетической установки для оснащения субмарин пр. 677 «Лада» может нуждаться ЦКБ «Рубин». Есть предположение, что начатая предприятием программа разработки анаэробной ЭУ на базе топливных элементов и риформинга дизельного топлива пока находится на стадии заморозки. Между тем штатные дизель-электрические установки не способны обеспечить необходимую автономность и скрытность субмарин.

Что касается проблемных военно-технических секторов Ирана и КНДР, то в обоих случаях речь идет об острой потребности этих стран в большом количестве современных многоканальных ЗРК средней и большой дальности, включая «Бук-М3», С-300В4 и С-350А «Витязь». В условиях интенсификации боевых действий в зоне специальной военной операции мощности Концерна ВКО «Алмаз-Антей» вряд ли позволят удовлетворить потребности ВС Ирана и КНДР, а поэтому речь может идти лишь о передаче технологий и локализации производства. Необходимые же станки и программное обеспечение для данных предприятий может предоставить Китай как главная промышленная кузница Евразийского континента.

ФБЖ



@Русское оружие

RussianArms

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

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

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

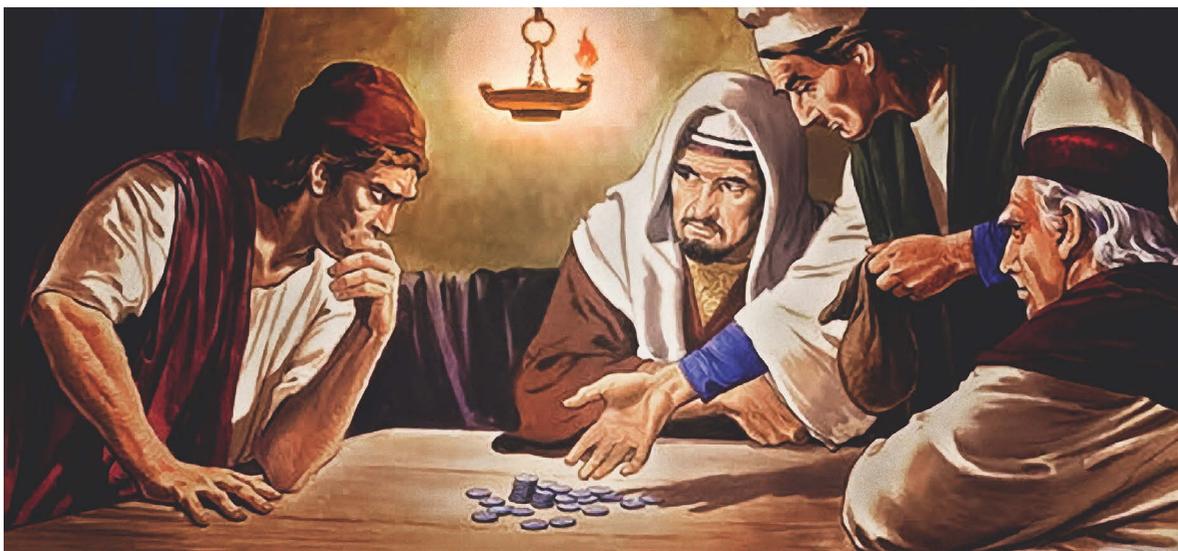


@RussianArms



@Bestussianarms





ЦЕЛЬ ИЛИ СРЕДСТВО

**СТАБИЛЬНОСТЬ ПОЛЕЗНА В ТОЙ МЕРЕ,
В КАКОЙ НЕ МЕШАЕТ РАЗВИТИЮ**



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

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

Карл Хайнрихович Маркс (1818.05.05–1883.03.14) ещё в «Экономических рукописях 1844-го года» (с них началось его превращение из благонамеренного юриста в исследователя причин и возможностей преобразования общества) проанализировал один из фрагментов «Фауста» Йоханна Вольфганга Йоханн-Каспаровича фон Гёте (1749.08.28–1832.03.22) так: «То, что существует для меня благодаря деньгам, то, что я могу оплатить, то есть то, что могут купить деньги, это — я сам, владелец денег. Сколь велика сила денег, столь велика и моя сила. Свойства денег суть мои — их владельца — свойства и сущностные силы. Поэтому то, что я есть и что я в состоянии сделать, определяется отнюдь не моей индивидуальностью. Я уродлив, но я могу купить себе

красивейшую женщину. Значит, я не уродлив, ибо действие уродства, его отпугивающая сила, сводится на нет деньгами. Пусть я — по своей индивидуальности — хромой, но деньги добывают мне 24 ноги [то есть запряжку кареты шестёркой коней — А.В.]; значит, я не хромой. Я плохой, нечестный, бессовестный, скудоумный человек, но деньги в почёте, а значит, в почёте и их владелец. Деньги являются высшим благом — значит, хорош и их владелец. Деньги, кроме того, избавляют меня от труда быть нечестным, — поэтому заранее считается, что я честен. Я скудоумен, но деньги — это реальный ум всех вещей, — как же может быть скудоумен их владелец? К тому же он может купить себе людей блестящего ума, а тот, кто имеет власть над людьми блестящего ума, разве не умнее

их? И разве я, который с помощью денег способен получить всё, чего жаждет человеческое сердце, разве я не обладаю всеми человеческими способностями? И так, разве мои деньги не превращают всякую мою немощь в её прямую противоположность?» Больше века спустя пламенный борец с марксизмом лауреат (1974) премии по экономике в память Альфреда Бернхарда Эммануэлевича Нобеля «за основополагающие работы по теории денег и экономических колебаний и глубокий анализ взаимозависимости экономических, социальных и институциональных явлений» Фридрих Августович фон Хайек (1899.05.08–1992.03.23) показал: деньги — лучший теоретически возможный носитель обобщённых сведений для управления хозяйством, то есть управлять лучше, нежели на основе денег, можно только вникая в технические подробности конкретных направлений производства и потребления (и соответственно упуская подробности каких-то других направлений).

Столь серьёзные выводы очень разных, но несомненно уважаемых исследователей указывают: деньги — мощный инструмент решение если не всех житейских задач, то по меньшей мере весьма значительной их части. Но инструмент, очевидно, не единственный возможный и даже не всегда главный. Скажем, среди приведенных Марксом гипотетических личных качеств есть исправимые без массажированной помощи денег: ум и честность можно воспитать. А управление, рассматриваемое фон Хайеком, на каких-то уровнях требует именно вникания в нефинансовую сторону дела.

Тем не менее деньги так могущественны, что у многих возникает соблазн ограничиться ими при ре-

шении всех задач, включая поддающиеся иным приёмам. Тогда почти неизбежно стремление накопить столь универсальный инструмент в максимально доступном количестве, дабы хватило на все возможные случаи жизни, включая совершенно непредсказуемые. И накопление становится самоцелью. Похоже на сказанное по другому поводу известным теоретиком пересмотра — ревизии — многих ключевых положений марксизма Эдуардом Якобовичем Бернштейном (1850.01.06–1932.02.18): движение — всё, конечная цель — ничто. Но без понимания цели само движение бывает разрушительно.

Например, конституция Российской Федерации уполномочила Центральный банк заботиться только о стабильности рубля. По сути, таким образом ему запрещено задумываться о хозяйственных факторах, воздействующих на эту самую стабильность. Поэтому он отказывается рассматривать какие бы то ни было способы государственного денежного стимулирования развития производства для насыщения потребительского рынка: ведь в начале любого расширения, не говоря уж о реконструкции, требует-

Есть у меня, например, знакомая, «на автопилоте» замечающая валяющиеся на улице монетки, даже если они лежат так, что её спутникам их вроде бы разглядеть легче: она-то сбором бесхозных монет развлекается с детства, и внимание у неё «заточено» на них. Вот и моя уверенность в возможности дополнительных заработков скорее всего действительно помогает побыстрее заметить эту возможность

ся новое оборудование, и на рынок попадают затраченные на его закупку деньги, так что потребительский спрос возрастает, поднимая цены, а новая продукция, их снижающая, появится позже. В результате для ЦБ РФ (и той части экономического блока правительства, что напрямую с ЦБ РФ взаимодействует) приемлем только прирост производства, не превосходящий естественного прироста населения (а в современных условиях, когда население большинства стран снижается и способов переломить эту

тенденцию пока не предвидится, это правило оборачивается принуждением к сокращению производства): ведь техническое перевооружение и совершенствование вовсе не рассматривается как допустимое.

Взгляд на деньги как цель, а не средство, может быть и не предписан законом, а сформирован естественными путями. На протяжении всей известной истории то и дело встречаются баснословно богатые люди, ведущие совершенно нищенский образ жизни, причём не в порядке аскетического самоограничения, а скорей из страха перед будущим: мол, потрачу сегодня лишний ломаный грош — а завтра вдруг случится нечто столь жуткое, что как раз этого гроша и не хватит для спасения. Хотя им то и дело подворачиваются возможности, потратив тот самый грош, в скором времени даже не возместить, акратно приумножить его — но боязно. Есть и многие иные мотивы к нищенскому поведению, но тут уж нужен психологический (а то и психиатрический) анализ.

Кстати, лично я отродясь не имел ощутимых накоплений. Живу «с колёс», как говорят в производствах, не имеющих собственных складов и заточенных под чёткий график взаимодействия со смежниками: что заработаю, то и трачу практически сразу. Во всей предыдущей моей жизни, начиная с 25 лет, когда программистом отработал три года по распределению в научно-производственном объединении «Холодмаш» и перешёл в научно-производственное объединение «Пищепромавтоматика», мне каждый раз, когда требуется больше денег, подворачивается и возможность их заработать. Полагаю, так будет и впредь, пока голова работает — а когда работать перестанет, никакие деньги не спасут.

Взгляд на деньги как цель, а не средство, может быть и не предписан законом, а сформирован естественными путями. На протяжении всей известной истории то и дело встречаются баснословно богатые люди, ведущие совершенно нищенский образ жизни, причём не в порядке аскетического самоограничения, а скорей из страха перед будущим: мол, потрачу сегодня лишний ломаный грош — а завтра вдруг случится нечто столь жуткое, что как раз этого гроша и не хватит для спасения





Конституция РФ уполномочила Центральный банк заботиться только о стабильности рубля. По сути, таким образом ему запрещено задумываться о хозяйственных факторах, воздействующих на эту самую стабильность. Поэтому он отказывается рассматривать какие бы то ни было способы государственного денежного стимулирования развития производства для насыщения потребительского рынка: ведь в начале любого расширения, не говоря уж о реконструкции, требуется новое оборудование, и на рынок попадают затраченные на его закупку деньги, так что потребительский спрос возрастает, поднимая цены, а новая продукция, их снижающая, появится позже.

Заметьте: не надеюсь, а именно полагаю. Есть немало психологических методик, вроде бы меняющих реальность в желаемом направлении, но по сути сводящихся к перенацеливанию внимания: становится легче замечать и/или аналитически выявлять возможности, ведущие к решению поставленной задачи. Есть у меня, например, знакомая, «на автопилоте» замечающая валяющиеся на улице монетки, даже если они лежат так, что её спутникам их вроде бы разглядеть легче: она-то сбором бесхозных монет развлекается с детства, и внимание у неё «заточено» на них. Вот и моя уверенность в возможности дополнительных заработков скорей всего действительно помогает побыстрей замечать эту возможность. По крайней мере когда деньги нужны на реально значимую для меня цель: по моему личному опыту (да, пожалуй, и по большинству моих наблюдений за коллегами) желание просто заработать побольше, без определённого назначения, срывается очень редко.

В отечественном законе о предприятиях открытым текстом указано: цель — получение прибыли. Но большинство известных мне историй делового успе-

ха начинается с постановки задачи, не связанной с прибылью напрямую.

Фрэнклин Уинфилд Джон-Хаббелович Вулворт (1852.04.13–1919.04.08), будучи ещё рядовым продавцом, стеснялся торговаться, как тогда было принято, с каждым покупателем, дабы выжать из него наибольшую посильную ему цену. Он разместил рядом с каждым товаром на своём прилавке письменный ценник. Его тут же выгнали: не старается обеспечить доход! Но за несколько часов Вулворт продал в разы больше прежнего: времени-то на индивидуальную обработку покупателей не требовалось! Он добыл денег на открытие собственной торговой точки — и выращенная им к началу XX века торговая сеть, хотя и сменила несколько названий, остаётся в числе крупнейших в мире.

Полагаю, едва ли не любой читатель вспомнит и в своём личном опыте примеры, доказывающие: деньги — прекрасное средство, но ужасная цель.

ФБЖ

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

«ВЫСОКОЦИФРОВАННАЯ» ЭКОНОМИКА — НОВАЯ ПАРАДИГМА ЖИЗНИ

Одним из заметных прорывов завершающегося 2025 года для большинства из нас, с максимальной долей вероятности, станет искусственный интеллект. Его роль в решении повседневных личных и бизнес-задач настолько возросла, что теперь многие из нас не представляют без него свою повседневную жизнь и экономическое развитие. На этом фоне решение Нобелевского комитета присудить премию по экономике группе исследователей, доказавших прямую взаимосвязь между экономическим ростом и инновациями, выглядит особенно своевременным. Этот выбор дал нам «подсказку», где искать точки для нового роста, — в целенаправленной поддержке новых технологий и создании среды, где идеи быстро превращаются в технологии и коммерческие продукты.

Для России, которая еще до санкций успела многое по части цифровизации, внедрение искусственного интеллекта стало следующей технологической ступенью. Цифровая «зрелость», накопленная к тому моменту в госсекторе, в банкинге и финансах, в онлайн-коммерции, позволила быстро перейти на новый уровень цифровой трансформации и сделать из искусственного интеллекта понятный сервис для ведения бизнеса и улучшения качества жизни, а драйверами ускоренного внедрения стали крупные экосистемы, которые накопили важный опыт разработки и применения AI-решений. Они стали своего рода центрами компетенций по части искусственного интеллекта, который сначала оттестировали на собственных проектах, а потом растиражировали в бизнес-среде и по всей вертикали госуправления. В одну

из таких экосистем мы пришли с вопросами о том, на каком этапе цифровой трансформации находится сейчас российская экономика, куда движется, и способна ли цифровизация изменить качество жизни на всей территории большой страны. В преддверии 184-летия Сбера на вопросы редакции отвечает Персона номера — Евгений Титов, вице-президент — председатель Среднерусского банка Сбербанка.

— Сбер — один из национальных «чемпионов» в области развития искусственного интеллекта. Он теперь навсегда с нами? Как лично вы к этому относитесь, нет ли у вас ностальгии по доцифровой эпохе хотя бы в чем-то?

— Наша жизнь действительно теперь связана с искусственным интеллектом (AI). Это не очередная «фича», а качественно

**ЕВГЕНИЙ
ТИТОВ**

Вице-президент —
председатель
Среднерусского банка
Сбербанка



новое явление, сопоставимое с появлением электричества или интернета. Вы можете представить жизнь без электричества и интернета? Я, честно говоря, свою с трудом. Я отношусь к этому как к возможности, о которой необходимо не просто знать, а максимально использовать на благо людей и общества. Мы в Сбере видим свою задачу в том, чтобы находить в этой технологии реальную практическую ценность: где она может избавить человека от рутины, где — ускорить принятие решений, а где — создать принципиально новый продукт, который повышает качество жизни людей или эффективность бизнеса. Что касается ностальгии по доцифровой эпохе, у меня ее практически нет. Да, раньше, несомненно, были свои плюсы: было более спокойное время, несколько иной культурный фон, больше живого общения, понятные правила. Современный мир — это, с одной стороны, мир скоростей, неопределенности, но в то же время мир безграничных возможностей. Он предлагает невиданную ранее степень личной свободы и доступа к информации. Многие исследования говорят об одиночестве, порожденном интернетом, замене личного общения виртуальным. Так вот, я полагаю, что AI отчасти способен вернуть нам это личное, более глубокое и осмысленное взаимодействие между собой, высвобождая наше время от рутинных задач, давая нам больше пространства для творчества и самовыражения, экономя

временные затраты на повседневные дела. И я вижу, как это реализуется на практике. Например, мы перешли к философии B2U (Business to You), которая уходит от привычной классификации и позволяет видеть за каждым клиентом человека в совокупности его ролей: руководителя, родителя, горожанина, предпринимателя. Такой подход позволяет предлагать не разрозненные сервисы, а целостные решения.

11,2

ТРЛН РУБЛЕЙ

должен составить прирост ВВП России за счет использования AI к 2030 году, и это более 6% ВВП — такой показатель зафиксирован в обновленной Национальной стратегии развития AI в России до 2030 года.

— Действительно, мы видим, как с помощью AI экономика предложения становится все более персонализированной. По факту это другая матрица взаимоотношений между бизнесом и клиентами, государством и гражданами. Как эта смена парадигмы происходит внутри экосистемы Сбера?

— Секрет в том, чтобы видеть целостную картину и предлагать не услугу, а жизненный сценарий. Это сдвиг парадигмы в обслуживании. Например, раньше банк предлагал человеку услуги строго по запросу: пришел за ипотекой — получи ипотеку. Сегодня мы предлагаем не просто продукт, а решение. Например, расходы компании на логистику могут влиять на увеличение кэшбэка по личной карте клиента, а бизнес-кредит — автоматически открывать доступ к льготным условиям для личных инвестиций. B2U объединяет данные из всех сфер жизни, превращая разрозненные операции в единую историю, причем не только финансовую. Это не разделение на «рабочее» и «личное», а синергия, где каждый сервис усиливает другой, помогая достигать баланса между профессиональными амбициями и жизненными ценностями. Это шаг дальше клиентоцентричности: мы видим не «сегмент», как было принято раньше, а конкретного предпринимателя, родителя, болельщика — и собираем для него жизненные сценарии, где банковские и небанковские сервисы работают как одно целое.

— С 2023 года Сбер совместно с регионами реализует проекты AI-трансформации. Для Сбера это коммерческий проект или миссионерский?

— Системная работа, которую мы ведем с регионами с 2023 года в рамках программы AI-трансформации, не может быть сведена исключительно к коммерческим или только к миссионерским целям. Это стратегический симбиоз двух направлений. Наша основная задача — сделать AI доступным для широкого круга людей, принося реальную пользу



не просто обществу, а каждому человеку лично. При этом, помогая регионам, мы прямо решаем задачи, которые обеспечивают технологический суверенитет страны, в том числе в области искусственного интеллекта. Его фундаментом служит наличие собственных полноценных разработок. К 2030 году прирост ВВП России за счет использования AI должен достигнуть не менее 11,2 трлн рублей, что составляет более 6% ВВП, — такой показатель зафиксирован в обновленной Национальной стратегии развития AI в России до 2030 года.

Если убрать за скобки социальную миссию и сосредоточиться на внутренних задачах, то остаются следующие ключевые цели. Во-первых, это расширение и тиражирование наших передовых AI-решений для бизнеса и госсектора. AI-трансформация регионов — это фактически масштабирование нашего внутреннего успешного опыта и перевод его в формат внешних продуктов. Мы уже накопили значительный опыт внедрения AI в собственные процессы — сейчас он используется в 85% из них, что принесло 1,3 трлн рублей финансового эффекта за пять лет — с 2020 по 2024 год. Мы стремимся к тому, чтобы этот эффект получили и другие, и предлагаем клиентам продукты на основе AI, включая отраслевые решения для государственного управления, медицины, образования, туриз-

Системная работа, которую мы ведем с регионами с 2023 года в рамках программы AI-трансформации, не может быть сведена исключительно к коммерческим или только к миссионерским целям. Это стратегический симбиоз двух направлений. Наша основная задача — сделать AI доступным для широкого круга людей, принося реальную пользу не просто обществу, а каждому человеку лично. При этом, помогая регионам, мы прямо решаем задачи, которые обеспечивают технологический суверенитет страны, в том числе в области искусственного интеллекта

ма, сельского хозяйства, промышленности, машиностроения. Во-вторых, наша заинтересованность состоит в получении обратной связи и постоянном совершенствовании AI-решений. Сотрудничество с регионами, которое охватывает такие разноплановые сферы, как ЖКХ, транспорт, медицину, образование и экологию, позволяет нам тестировать наши модели в сложных, уникальных локальных условиях, тем самым повышая их качество, устойчивость и адаптивность. Например, в Калужской области сейчас внедряется система автоматизированного добавления

предприятий в госреестр НВОС (государственный реестр объектов, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, — прим. ред.), а в Тверской области AI прогнозирует миграционные и демографические процессы. В-третьих, это развитие человеческого капитала и подготовка специалистов. В восемнадцати регионах страны, от Дальнего Востока до Магаса, у нас запущена школа цифровых технологий «Школа 21». Мы активно участвуем в проведении ИТ-форумов и конференций, чтобы обеспечить регионы и нас самих необходимыми кадрами. Это прямая инвестиция в собственный рост: без притока квалифицированных специалистов мы не сможем поддерживать и масштабировать наши AI-решения.



Индивидуальный подход к каждому региону позволяет обеспечить одинаково высокий уровень услуг как в крупных городах, так и на отдаленных территориях, где это наиболее востребовано. Например, в ряде регионов, в том числе в сельской местности, мы реализуем проект по использованию аппаратно-программных комплексов со встроенным алгоритмом на базе искусственного интеллекта для обработки ЭКГ, который позволяет врачам оперативно проводить кардиологическую диагностику и выявлять сердечно-сосудистые заболевания на ранних стадиях и своевременно корректировать тактику лечения.

— Часто можно слышать, что уровень цифровизации в РФ крайне высокий, в том числе в госсекторе, который обычно считается максимально неповоротливым и консервативным. На какой стадии цифровизации сейчас находится Россия в целом, как бы вы охарактеризовали текущий этап?

— Действительно, цифровизация в России находится на высоком уровне, и текущий этап можно охарактеризовать как переход от пилотных проектов к системному, человекоцентричному преобразованию ключевых отраслей с фокусом на искусственный интеллект. Россия уже не просто следует за мировыми трендами, но и сама становится источником опыта, которым готова делиться. Приведу пример из нашей практики: по итогам 2024 года Сбер, обработав свыше 52 млрд транзакций, стал мировым лидером эквайринга. Это следствие высокой степени зрелости российской цифровой инфраструктуры. Масштабировать такие технологии до уровня, превосходящего возможности западных финансовых гигантов, возможно только в условиях «высокоцифрованной» экономики, где сформирована массовая привычка населения и бизнеса к использованию цифровых сервисов. Госсектор, который действительно традиционно считается более консервативным, тоже активно проходит этот путь. Мы видим, как растет зрелость применения AI в госсекторе, что является прямым благом для жителей и предпринимателей: сокращается маршрут взаимодействия, уменьшаются барьеры — коммуникация становится понятнее и проще. Например, в финансовом управлении Сбер совместно с Минфином России разработал AI-агента, который решает задачу сопоставления расходов с кодами бюджетной классификации, позволяя людям сосредоточиться на действительно сложных и важных задачах. А вообще один из первых проектов по внедрению искусственного интеллекта в госуправлении апробировался в 2023 году в Московской

области и касался обработки обращений граждан по социальной тематике с использованием нейросети ГигаЧат. Следующий шаг заключается в системном внедрении AI-агентов, которые знаменуют качественно новый этап цифровизации, поскольку способны самостоятельно выполнять целые цепочки операций. Кроме того, они создают синергию между разными сферами, например, данные о миграции могут напрямую влиять на планирование программ переподготовки, формируя основу для проактивной системы управления, которая действует на опережение.

— С какими целевыми запросами на внедрение AI к вам приходят регионы?

— Регионы приходят к нам с очень разными запросами, и наш подход напоминает сборку конструктора: есть базовое, универсальное ядро, которое обеспечивает надежность и скорость внедрения. Под конкретные нужды региона, будь то развитие транспорта или адресная поддержка бизнеса, мы добавляем соответствующие модули. Этот принцип «единый стандарт — индивидуальная сборка» позволяет избежать создания решений с нуля, но при этом гарантирует, что результат будет максимально соответствовать локальной специфике. Такой путь избавляет от множества ненужных решений и сохраняет тиражируемость, не нарушая региональный контекст. И это работает: сейчас порядка 85% регионов России используют AI-решения Сбера, причем речь идет не только о базовых сервисах на основе обработки больших данных или компьютерного зрения, но и о сервисах на базе генеративного искусственного интеллекта (GenAI).

Показательная история — в сфере образования, яркий пример — «Ассистент преподавателя», цифровой помощник для создания конспектов, подбора заданий и анализа учебной статистики. С сентября к проекту подключены 470 школ в Подмосковье и более 3,5 тысяч учителей, и мы продолжа-



ем масштабировать проект. Второе важное направление — здравоохранение. Один из примеров здесь — сервис голосового заполнения медицинских документов Voice2Med, разработанный группой компаний ЦРТ — партнером Сбера, который мы вместе с правительством реализуем в Московской области. Более 2000 рабочих мест врачей уже подключены к системе, позволяющей сократить время заполнения документации до 30%. Это то время, которое врач может потратить на главное: на живую беседу с пациентом, на более детальный осмотр и постановку точного диагноза.

— Какой метод цифровизации способен качественно изменить жизнь на территории всей страны?

— На мой взгляд, это системная AI-трансформация, основанная на человекоцентричном подходе. Индивидуальный подход к каждому региону позволяет обеспечить одинаково высокий уровень услуг как в крупных городах, так и на отдаленных территориях, где это наиболее востребовано. Например, в ряде регионов, в том числе в сельской местности, мы реализуем проект по использованию аппаратно-программных комплексов со встроенным алгоритмом

на базе искусственного интеллекта для обработки ЭКГ, который позволяет врачам оперативно проводить кардиологическую диагностику и выявлять сердечно-сосудистые заболевания на ранних стадиях и своевременно корректировать тактику лечения. Именно такие решения, приближающие узких специалистов и сложные технологии к жителям отдаленных районов, являются ключом к качественному изменению жизни повсеместно.

В среднесрочной и долгосрочной перспективе достижение этой цели возможно при соблюдении нескольких условий. Во-первых, это развитие человеческого капитала, людей, которые способны не только использовать готовые решения, но и создавать новые, адаптированные под уникальные задачи. Во-вторых, фокусировка на инженерной смекалке и изобретательности, а не только на бюджетах: как показал пример китайской нейросети DeepSeek, можно достигать качества уровня американских моделей на существенно меньших вычислительных ресурсах. А ключевым условием является сохранение культуры доверия, где алгоритм — это всегда совет, а не приговор, и окончательное решение остается за человеком.

— Сейчас российская экономика находится в поиске новых смыслов, драйверов роста. Где, на ваш взгляд, скрыт потенциал, и правы ли те, кто считает, что именно цифровые технологии позволят России прогрессивно расти?

— На мой взгляд, основной потенциал сосредоточен в области технологического лидерства. Накопленный опыт, который весьма значителен, подтверждает, что внедрение AI — это мощный драйвер роста. В крупных компаниях AI позволяет сокращать путь от идеи до ее внедрения вдвое — с шести-девяти месяцев до

трех-четырех. Критическое значение приобретает реализация знаковых инфраструктурных проектов, поскольку они обладают мультипликативным эффектом. В приоритете должны быть российские производители, которые взяли курс на импортозамещение после ухода иностранных компаний.

Однако потенциал скрыт не только в крупных и прорывных проектах. Нередко можно услышать мнение, что драйвером российской экономики на данном этапе является малый бизнес. И здесь искусственный интеллект играет ключевую роль, облегчая доступ к сложным технологиям. Сегодня даже небольшой стартап или местное кафе может позволить себе решения для анализа клиентской базы или оптимизации закупок. Сами предприниматели считают технологическую составляющую важной для собственного развития. Наши опросы участников рынка электронной коммерции показывают, что 29% из них, а это представители малого бизнеса, считают влияние технологий на рост их бизнеса значительным, еще 39% — умеренным. При этом усиления такого влияния в течение ближайшего года ожидают почти 60%.

— Скорость жизни, о которой вы говорили в начале, смена парадигм, та же цифровизация приводит многих к «выгоранию», личному, профессиональному, и мы видим, как топ-менеджеры мигрируют из отрасли в отрасль в попытках избежать этого. Вы в Сбербанке с начала 1990-х. Как вам удастся сохранять интерес к работе, которую вы выполняете больше трех десятилетий? Что для вас остается драйвером профессионального интереса?

— О повсеместной тенденции говорить сложно — она действительно где-то проявляется ярче, где-то почти незаметна. В конечном счете все очень индивидуально, потому что карьерные траектории у всех разные. Но что я вижу вокруг себя в Сбере —

1,3

ТРЛН РУБЛЕЙ —

в такую сумму в Сбере оценивают финансовый эффект от внедрения AI внутри экосистемы за пять лет — с 2020 по 2024 год.

так это то, что многие коллеги, работающие здесь десятилетиями, находят возможность пробовать себя в чем-то новом, не уходя из компании. В этом ценность Сбера как большой и сложной экосистемы: она предоставляет своего рода «внутренний рынок» возможностей.

Для меня самого «Сбер» — это не «одна компания», в которой я проработал больше тридцати лет. Я был председателем Дальневосточного банка, потом — Юго-Западного банка, сейчас в моей зоне ответственности — большая часть Центрального федерального округа. Каждый такой переход — это своего рода выход за пределы зоны комфорта, потому что у каждой территории свой запрос, свои клиенты, своя команда. Это новые роли и новые вызовы, новые стратегии и новые задачи, которые заставляют меня как руководителя заново «собираться», проверять свои гипотезы на практике и каждый раз заново завоевывать доверие. И в этом — мой главный драйв.

Немаловажный фактор — это команда. Работа с талантливыми, амбициозными людьми, которые постоянно бросают тебе вызов, не дает застояться. И наконец, постоянное обучение. Мир стремительно меняется, и, если ты не учишься, ты выпадаешь из обоймы. Мой профессиональный интерес — это интерес ученика, который каждый день открывает что-то новое.

— Прорывные проекты, которых в портфеле экосистемы Сбер сотни или даже тысячи, требуют привлечения не просто талантливых, а уникальных специалистов. Каков ключ к успешной коммуникации с гениями?



Следующий шаг заключается в системном внедрении AI-агентов, которые знаменуют качественно новый этап цифровизации, поскольку способны самостоятельно выполнять целые цепочки операций. Кроме того, они создают синергию между разными сферами, например, данные о миграции могут напрямую влиять на планирование программ переподготовки, формируя основу для проактивной системы управления, которая действует на опережение

— Главный ключ — это уважение к экспертизе специалистов и создание для них среды, а не попытка управления. Нельзя управлять гениальностью, можно только создать условия для ее проявления. Что это за условия? Во-первых, абсолютная смысловая автономия в рамках поставленной задачи. Мы ставим «Что» сделать и «Зачем», но «Как» — это их территория. Во-вторых, доступ к лучшим инструментам и ресурсам без бюрократических преград. В-третьих, толерантность к ошибкам. Инновации невозможны без права на провал. В-четвертых, честная и быстрая обратная связь. И в-пятых, общая, объединяющая большая цель. Гении не горят идеей «сделать еще один продукт». Они горят идеей изменить мир. Задача лидера — показать, как их конкретная работа меняет мир к лучшему.

ФБЖ

УДЕРЖАТЬ И МОНЕТИЗИРОВАТЬ:

СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ ВОЗВРАЩАЕТСЯ НА ДЛИННЫЕ ДИСТАНЦИИ

Более 30 млн россиян находятся под защитой программ страхования жизни. Российский рынок страхования за последние пять лет вырос в 2,5 раза, а страхование жизни — в пять раз. По итогам 2024 года доля страхования жизни превысила 50% от всего рынка, показатель остался на прежнем уровне и по завершении первого полугодия текущего года. Роль страхового бизнеса в экономике растет. Впервые в РФ по итогу 2024 года вклад страховщиков жизни в ВВП превысил 1%, хотя в развитых странах этот показатель составляет в среднем 3–5%, но российские страховщики жизни считают, что им удалось преодолеть важный рубеж, и задача ближайшего будущего — его держать.

Согласно опросу, который провело рейтинговое агентство «Эксперт РА» накануне ежегодного форума «Будущее страхового рынка» среди страховых компаний, рынок страхования жизни по его состоянию на сентябрь 2025 года положительно оценили 59%. Аналитики агентства считают, что основная доля в успехе взрывного роста интереса граждан к программам страхования жизни, пришедшегося на 2024 год, обусловлена быстрой адаптацией страховщиков к внешним условиям и модификацией продуктов под потребности клиентов.

Забег на короткие дистанции

Сегмент страхования жизни вынужден был трансформироваться в зависимости от уровня ключевой ставки. Страхование жизни всегда было продуктом с длинным сроком, между страховщиками и банками существовало не-

гласное разделение: банки преимущественно работают на коротких горизонтах, страхователи жизни — на более длинных. Когда ставка радикально повысилась, ситуация изменилась — большинство финансовых институтов стали переходить на короткие горизонты. Финансовый рынок увидел, что основной тренд клиентского поведения сменился с инвестиционной модели на сберегательную. Так же быстро перестроились страховщики жизни и стали выпускать продукты с коротким сроком и с гарантированным доходом. «Это был вынужденный шаг», — поясняет генеральный директор «СберСтрахование жизни» Игорь Кобзарь. «Короткие продукты сыграли положительную роль: те клиенты, которые никогда не смотрели в сторону страхового рынка, пришли к нам и теперь рассматривают нас на будущее», — добавляет генеральный директор СК «СОГАЗ-ЖИЗНЬ» Максим Проворов.



Конвертировать и монетизировать

Главный итог 2024-ого в том, что страховщики повысили свою узнаваемость на финансовом рынке. У большой доли россиян появилась возможность переоценить их функцию: по завершении действия коротких программ страхования жизни граждане смогли убедиться, что страховые компании платят. «Теперь клиенты это знают, это хороший задел при переходе к инвестиционной модели клиентского поведения. Если ставка будет дальше опускаться, поведение со сберегательного сменится на инвестиционное. Задача страховщиков — конвертировать узнаваемость в доверие», — комментирует ситуацию генеральный директор «БКС Страхование» жизни Андрей Чуйко. «Страхование жизни было драйвером рынка в прошлом году, надеюсь, останется и в дальнейшем, в этом году индустрия проходит период трансформации после суперуспешного прошлого года, когда действовали налоговые льготы, — говорит генеральный директор «СберСтрахование

Идея в том, чтобы сохранять гибкость и мобильность, которую страховые компании уже продемонстрировали клиенту. Страховщики должны продавать продукт, нужный конкретному человеку, а не предлагать готовое с полки, тогда есть все шансы конвертировать накопленное за последние два года клиентское доверие

жизни» Игорь Кобзарь. — В прошлом году был слишком большой рост, в этом году цель — удержание. Мы расширили представление людей, что страховка — не только КАСКО и ОСАГО. Выросло понимание, что страхование жизни — хороший инструмент, началась конвертация из коротких полисов в длинные. Но так же прирасти, как в 2024 году, не получится — слишком высо-

кая база». Прогноз от «СберСтрахование»: суммарный рост рынка к концу текущего года составит не более 10%. Аналогичные цифры называет генеральный директор «Капитал Лайф Страхование Жизни» Евгений Гуревич и поясняет, что его пессимизм основан на показателях первого полугодия: объемы коротких договоров упали (особенно сроком до года), страховщики оказались перед вызовом, как сохранить объемы собственных резервов в условиях коротких договоров.



Страховые компании моделируют новые сервисы, которые они готовы «зашить» в продукты, чтобы повысить их истинную ценность для клиента. Например, предложить не просто выплату наследникам, а помощь в решении задач наследования. Уместно все: и экзотика вроде создания цифровой копии ушедшего близкого, и традиционные сервисы, например, связанные с наследованием нематериальных активов, вроде доступа к криптокошелькам

Неплохо справляются

Короткие полисы сыграли свою роль — граждане смогли познакомиться с иным образом страховщиков жизни. «Мы подправили имидж за счет коротких продуктов и активности страховщиков, их правильном позиционированием себя», — согласен с мнением большинства страховщиков президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС) Евгений Уфимцев.

Его прогноз близок к общему: плюс 10–20% т по 2025 году.

«Мы видим, что сборы в этом году идут неплохо, несмотря на то, что сделок с короткими договорами стало существенно меньше. Сейчас в топе договоры на три – пять лет. Короткие договоры уходят, но рынок с этим справляется неплохо», — считает генеральный директор СК «СОГАЗ-ЖИЗНЬ» Максим Проворов. Не получится по щелчку пальцев перейти сразу к полисам на пять и более лет — уход от коротких продуктов будет постепенным, такой концепции намерены придерживаться в «РСХБ-Страхование жизни». Более того, заместитель генерального директора «РСХБ-Страхование жизни» Артем Гончар добавляет, что компания будет осознанно развивать сегмент коротких страховых программ жизни.

Рост на доверии

Идея в том, чтобы сохранять гибкость и мобильность, которую страховые компании уже продемонстрировали клиенту. Страховщики должны продавать продукт, нужный конкретному человеку, а не предлагать готовое с полки, тогда есть все шансы конвертировать накопленное за последние два года клиентское доверие. Для страхового бизнеса, особенно страхования жизни, доверие — ключевое понятие, для российского рынка оно было дефицитным долгие десятилетия. Именно его наличие определяет осознанность выбора, то есть мотивацию к покупке. На сегодняшнем этапе, когда страховщики жизни

возвращаются к классическим длинным программам, доверие будет определять, сможет ли сегмент страхования жизни расти и дальше, реализуя нерастраченный потенциал.

По оценкам заместителя генерального директора «РСХБ-Страхование жизни» Артема Гончара, по результату 2025 года объем страхования жизни может достичь 2,370 млн рублей, а к концу 2028 года перешагнет отметку в три триллиона рублей. Такой прогноз Гончар называет консервативным, поскольку потенциал гораздо больше. Другой вопрос, как прийти к этой цели.

Где «золотая пилюля»?

Согласно видению «РСХБ-Страхование жизни», для этого необходимо развивать не только продуктовую линейку, но и каналы дистрибуции, которые позволят расширить воронку продаж и привлечь новых клиентов. По мнению абсолютно всех участников страхового рынка, обязательное условие — диджитализация с максимально широким применением искусственного интеллекта, который позволит сделать клиентский сервис быстрым, простым и понятным. «Нет «золотой пилюли» — добавил в продукт, и он стал самым лучшим, — говорит заместитель генерального директора «РСХБ-Страхование жизни» Артем Гончар. — Страховщикам надо более точно классифицировать клиентов, выделять их ключевые потребности, стараться для каждого клиента подобрать подходящее ему на данный момент предложение. Страховщикам надо быть разными, быть быстрыми: подстраиваться под изменения, быстро запускать продукты и быстро доносить их до клиента».

Еще одна важная задача для всего страхового рынка — сократить долю посредников на рынке. По оценкам «СберСтрахование жизни», посредническая комиссия составляет от 50 до 90%. По мнению Игоря

БЫСТРЫЕ И РАЗНЫЕ



**АРТЕМ
ГОНЧАР**

Заместитель
генерального
директора «РСХБ-
Страхование жизни»



Нет «золотой пилюли» — добавил в продукт, и он

стал самым лучшим.

Страховщикам

надо более точно

классифицировать

клиентов, выделять их

ключевые потребности,

стараться для каждого

клиента подобрать подходящее ему

на данный момент предложение.

Страховщикам надо быть разными,

быть быстрыми — подстраиваться под

изменения, быстро запускать продукты

и быстро доносить их до клиента».

Кобзаря («СберСтрахование жизни»), страховщики стоят перед выбором, в котором один из вариантов — удешевлять страховку, делая все большее число исключений. Но в такой «кровавой конкуренции» страховые компании не заинтересованы, ведь это прямой путь к утрате с трудом завоеванного доверия страхователей. А выход, как считают в «СберСтрахование жизни», в том, чтобы как можно больше напрямую общаться с клиентами. Отсутствие посредников позволит формировать ценностные предложения, подходящие под нужды конкретного страхователя. «Мы планируем сделать это на базе ИИ, — добавляет Игорь Кобзарь, — чтобы клиент смог выбирать себе страховку, общаясь с ИИ-помощником онлайн. Тем самым мы избежим посредников, ИИ поможет проа-

нализировать потребности клиента, дать ему ценностное, качественное предложение». Страховщики спешат перенять опыт внедрения искусственного интеллекта, накопленный в других индустриях, где нейросети давно угадывают клиентские желания. В страховании подобная аналитика потребует гораздо более сложной работы по обучению моделей искусственного разума, поскольку тренды, которые



Страхование жизни всегда было продуктом с длинным сроком, между страховщиками и банками существовало негласное разделение: банки преимущественно работают на коротких горизонтах, страхователи жизни — на более длинных. Когда ставка радикально повысилась, ситуация изменилась — большинство финансовых институтов стали переходить на короткие горизонты. Финансовый рынок увидел, что основной тренд клиентского поведения сменился с инвестиционной модели на сберегательную

будут двигать страховой рынок, не всегда определяются личным желанием отдельно взятого физического лица.

Корпоративный запрос

Потенциал роста страховщиков — в совокупности множества сложных факторов. Один из самых значительных приростов страхованию жизни может дать корпоративный сектор, который продолжает борьбу на удержание ценных сотрудников. Страхование жизни позволяет реализовать эту задачу на довольно длинных горизонтах. Вдобавок к этому стремление работодателей замотивировать лучших созвучно желанию самих граждан поддерживать свое ментальное здоровье. Тренды на велнес и улучшение качества жизни, заботу о психическом здоровье, профилактику выгорания диктуют все более активное использование различных инструментов внутри страхового продукта, и корпоративный сектор готов его покупать, поскольку ценные сотрудники получают доступ к горячим линиям психологической поддержки, удаленные консультации психологов.

Фокус — на одиночество

Хороший задел страховщики по-прежнему видят в долевого страховании жизни, в перспективе он может стать новым драйвером длинных инвестиций и заменой ИСЖ. Также Артем Гончар («РСХБ-Страхование жизни») предлагает коллегам по страховому рынку обратить внимание на развитие «экономики одиночества» и начать продумывать страхование для одиноких клиентов. Сегодня большинство страховых продуктов, связанных с жизнью и ее качеством, сопутствующими рисками, ориентированы на семейные ценности, однако наступает время одиноких людей, многим клиентам некому передавать наследство. В поисках страховой защиты их фокус смещается на заботу о старости и здоровье. То есть страховщики должны начать генери-

ровать новые, сложные продукты, внутри которых могут быть встроены модули ДМС, когда функции медицинского консьержа расширяются, и ему поручают не только записать клиента на обследования, но и организовать ежедневную жизнь в солидном возрасте и в случае существенных ограничений по здоровью.

Не только защита, но и помощь

Подобный функционал позволит страховщикам нарастить количество «касаний» с клиентом, сейчас это проблема для рынка — нет долгосрочных отношений и мотивации у страхователя продолжить сотрудничество по окончании действия программы. По мнению Артема Гончара, сервисная модель позволит глубже интегрироваться в жизнь клиента, доказав ему свою полезность в решении насущных задач, например, располагая возможностями обученного ИИ, страховые компании могут предлагать сервис по расшифровке анализов, облачное хранилище для медицинских и других личных данных — все что угодно, лишь бы быть ближе к клиенту. Вход в программы страхования жизни и здоровья должен быть максимально недорогим и простым, а на выходе необходимо суметь предложить то, что заинтересует и позволит пролонгировать договор.

Например, для кого-то могут оказаться актуальны сервисы и защита «после жизни», и в этом нет черного юмора или неуместной иронии. Страховые компании моделируют новые сервисы, которые они готовы «зашить» в продукты, чтобы повысить их истинную ценность для клиента. Например, предложить не просто выплату наследникам, а помощь в решении задач наследования. Уместно все: и экзотика вроде создания цифровой копии ушедшего близкого, и традиционные сервисы, например, связанные с наследованием нематериальных активов, вроде доступа к криптокошелькам.

ВТОРОЙ ГОД ПОДРЯД НЕ ПОЛУЧИТСЯ



ИГОРЬ КОБЗАРЬ

Генеральный директор
«СберСтрахование
жизни»



Страхование жизни было драйвером рынка в

прошлом году, надеюсь, останется и в дальнейшем, в этом году индустрия проходит период трансформации после

суперуспешного прошлого года, когда действовали налоговые льготы, в прошлом году был слишком большой рост, в этом году цель — удержание. Мы расширили представление людей, что страховка — не только КАСКО и ОСАГО. Выросло понимание, что страхование жизни — хороший инструмент, началась конвертация из коротких полисов в длинные. Но так же прирасти, как в 2024 году, не получится — слишком высокая база».

Доступ ограничен

Подобные фантазийные идеи никак не отменяют настойчивого желания страхователей жизни побороться уже сейчас за еще один очень крупный сегмент финансового рынка, и практически каждый участник форума, организованного «Эксперт РА», высказался на эту тему. «Государству мы нужны как инструмент диверсификации программ долгосрочных сбережений, — уверен Игорь Кобзарь, генеральный директор

«СберСтрахование жизни». — Понятно, что сейчас их продают пенсионные фонды, но у страховщиков есть опыт продажи длинных продуктов, наш опыт может пригодиться государству в решении задачи по привлечению длинных денег». «Страховщики жизни — одна из самых подготовленных индустрий для формирования долгосрочных накоплений граждан, поскольку они умеют работать с длинными деньгами», — считает Евгений Гуревич («Капитал Лайф Страхование Жизни»). Да, короткие продажи



Запрос на пенсионные программы от корпоративного сектора уже есть, и плюс страховых компаний в том, что они могут быть более гибкими, чем пенсионные фонды, например, страховщики могут менять пенсионные выплаты и планы по пенсионным накоплениям, у ПФ подобные возможности ограничены, а права наследования они и вовсе не могут обеспечить. Страховщиков пытаются поставить в один ряд с другими финансовыми институтами, фиксирует тенденцию президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС) Евгений Уфимцев, и они только «за»

растут быстрее, но длинные программы тоже выросли за текущий год на 15%, то есть страховщики могут привлечь в программу долгосрочных сбережений еще больше денег и клиентов. «Мы не конкурируем с ПФ, продукты пенсионного страхования есть на разных рынках, нам нужны равные права в доступе к финансовому рынку», — добавляет Гуревич и называет главные условия успешности программы долгосрочных сбережений: наличие налоговой льготы и софинансирование со стороны государства, которое простимулирует граждан к участию в подобных программах. Все логично: ведь это инструмент долгосрочной защиты, а это основная потребность клиента страховщиков, и с ней они умеют работать лучше других финансовых институтов.

Сближение рынков

Участие страховщиков в реализации программ долгосрочного сбережения — вопрос, который сейчас целиком зависит от государственных решений и позиции регулятора. И, судя по дискуссиям в Минфине и инициативах ЦБ РФ, решение может быть принято уже в самое ближайшее время, что существенно изменит ландшафт страхового рынка. Не менее значимые изменения повлечет за собой сближение страхового и пенсионного рынков. Согласно данным СК «СОГАЗ-ЖИЗНЬ», доля пенсионного страхования в страховании жизни постоянно снижается: в 2015 она составляла 1,4%, по итогам первого полугодия 2025 года — всего 0,12%. Но, по мнению генерального директора СК «СОГАЗ-ЖИЗНЬ» Максима Проворова, перспективы у этого сегмента рынка есть сразу по нескольким причинам, прежде всего, потому что добровольное пенсионное страхование от страховщиков жизни и негосударственное пенсионное обеспечение от пенсионных фондов — близкие по целям финансовые продукты, конечная цель которых — формирование негосударственной пенсии. По прогнозам

СК «СОГАЗ-ЖИЗНЬ», из-за снижения ключевой ставки клиенты могут вновь вернуться к индивидуальным договорам пенсионного страхования, тем более что по пенсионным программам есть отдельный льготный налоговый режим. Еще одно перспективное направление — корпоративное пенсионное страхование. Однако здесь, по мнению Максима Проворова, страховщики жизни находятся в невыгодном положении по отношению к пенсионным фондам, которые могут предлагать значительные налоговые преференции.

При этом запрос на пенсионные программы от корпоративного сектора уже есть, и плюс страховых компаний в том, что они могут быть более гибкими, чем пенсионные фонды. Например, страховщики могут менять пенсионные выплаты и планы по пенсионным накоплениям, у ПФ подобные возможности ограничены, а права наследования они и вовсе не могут обеспечить.

Конкуренция всегда на пользу

Страховщиков пытаются поставить в один ряд с другими финансовыми институтами, фиксирует тенденцию президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС) Евгений Уфимцев, и они только «за». Но мало кто из них верит, что этот забег будет коротким, поскольку вопрос о налоговых преференциях быстро не решается, особенно сейчас, когда налоговое законодательство в РФ ужесточается. Однако интеграция страхового рынка с программами долгосрочного сбережения и пенсионной индустрией в плюс не только самим страховщикам, но, в первую очередь, гражданам. «Речь про конкуренцию за средства граждан. Чем ее больше, тем лучше, — уверен председатель комитета по финансовому рынку ГД РФ Анатолий Аксаков. — Есть спящие счета пенсионных накоплений, и страховые компании могли бы «вытащить» эти деньги и привлечь их в программу долгосрочных сбережений. Многие граждане просто не знают



Потенциал роста страховщиков — в сложной совокупности множества факторов. Один из самых значительных приростов страхованию жизни может дать корпоративный сектор, который продолжает борьбу на удержание ценных сотрудников. Страхование жизни позволяет реализовать задачу на довольно длинный горизонт. Вдобавок к этому стремление работодателей замотивировать лучших поддерживается желанием последних поддерживать свое ментальное здоровье

про нее». В ожидании знаковых решений по налоговым преференциям и расширению программ ИСЖ большинство участников страхового рынка по-прежнему называют драйвером текущего роста короткие программы накопительного страхования жизни (НСЖ) сроком действия до года. Осторожные надежды консолидированного большинства страхового рынка связаны с более широким допуском к инструментам финансового рынка, где опыт страховщиков мог бы пригодиться и гражданам, и государству.

ФБЖ

НЕ ТОЛЬКО ВЫНУЖДЕННОЕ, НО И ДОБРОВОЛЬНОЕ:

МЕЧТЫ И РЕАЛЬНОСТЬ СТРАХОВЩИКОВ «НЕ-ЖИЗНИ»

Тенденцию развития страхования в сегменте «non-life», или «не-жизни», несмотря на провалы по конкретным направлениям, в целом положительно оценивают 87% страховщиков. По их консолидированному мнению, совокупный прирост по всем продуктам (исключая программы страхования жизни) по итогам 2025 года составит не более 10%. При этом наиболее существенную долю в этот рост внес сегмент ДМС, а самым заметным провалом стало автострахование. Где-то между ними по продажам — страхование от несчастных случаев и болезней, страхование имущества юридических лиц и граждан. На сегодня своим явным успехом страховые компании считают то, что смогли устоять под давлением ключевой ставки и инфляции.

Как посчитали в компании СОГАЗ, среднегодовой темп роста всего страхового рынка за последние десять лет составлял 6,5%, среднегодовой прирост сегмента страхования «не-жизни» был чуть больше 4%, при этом среднегодовая инфляция составляла около 7%. На основании такой математики исполнительный директор СОГАЗ Анар Бахшалиев делает вывод о том, что не так уж хороши успехи страхового рынка, если анализировать их не за последние пару лет, а за десятилетие. Раз

рост был ниже среднегодовой инфляции, значит, это не рост, а стагнация — заявил на форуме «Будущее страхового рынка» эксперт. Явно положительная динамика наметилась в последние три года, за которые рынок страхования в целом удвоился, а сегмент

страхования жизни вырос в четыре раза. Продукты non-life подросли на 30%. И все же вклад в ВВП РФ страховщики вносят все еще не более 2%, в то время как развитых странах он достигает 7%, а в Индии и КНР в два раза больше, чем в России.

Аутсайдеры под давлением

Одним из ограничителей роста остается высокая ключевая ставка, она особенно давит на сегмент автострахования, не только добровольного в виде КАСКО, но и обязательного ОСАГО. По данным, полученным от Агентства «Автостат», которые озвучивал заместитель генерального директора по корпоративным и брокерским продажам «Совкомбанк Страхование» Олег Черноусов, объем продаж новых ТС в текущем году значительно сократился, по грузовым падение составляет 54%, по легковым — 23%. Вероятно, статистика слегка «выправит-

1

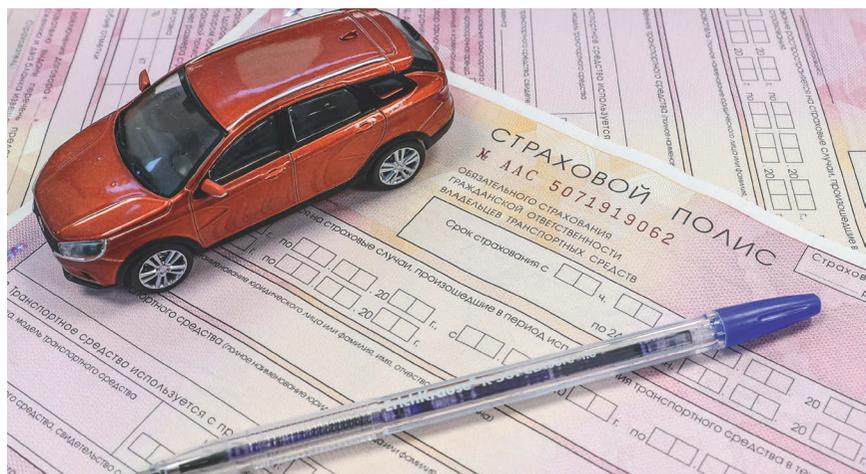
ТРЛН РУБЛЕЙ

превысил в 2023–2024 годах ущерб от кибератак на российский бизнес.

ся» благодаря ажиотажному спросу двух осенних месяцев, который спровоцировало ожидание невероятно резкого роста утильсбора. Помесячные колебания для авторынка — обычное дело, но в 2025 году кривая спроса была особенно неровной. Критически важным фактором для авторынка и числа лизинговых сделок стала крайне высокая ключевая ставка, фактически остановившая автокредитование и оформление лизинговых договоров для юридических лиц.

Неприятно, но не смертельно

Весьма скромные показатели по продажам у сегмента киберстрахования, и это явно противоречит масштабам и количеству угроз, которые были зафиксированы в РФ за последние несколько лет. По данным ГК «Зетта Страхование», которая еще в пору принадлежности к западноевропейскому страховому бизнесу начала одной из первых в РФ «раскачивать» киберстрахование, в 2023–2024 годах ущерб от кибератак на российский бизнес превысил триллион рублей. Среди тех, кто был наиболее подвержен кибератакам: 21% — представители госсектора, 17% — компании из сферы информационных технологий, 14% — промышленность. Ущерб уже стал регулярным и постоянным. По неофициальным данным, один только «Аэрофлот» понес убытки в 1,3 млрд рублей, 50 млн рублей потерял известный модный бренд одежды. Большинство кибератак заканчиваются не только прямыми финансовыми, но и репутационными потерями. Казалось бы, на фоне резко возросшей угрозы киберстрахование должно показать взрывной рост, но не все так просто, говорит генеральный директор ГК «Зетта Страхование» Игорь Фатьянов. Есть целый набор весомых причин, почему в РФ киберстраховки не раскупаются как горячие пирожки. Для начала: большая часть компаний не считает, что потенциальные убытки от кибератаки станут для



Обеспечить ту самую «бесшовность» в момент урегулирования убытков по ОСАГО в РФ сейчас технически невозможно, поскольку существует госпроцедура, она требует наличия госключа, и каким бы простым и нативным ни было клиентское приложение, прямой путь оно обеспечить не может. Выход, по словам Трифоновой, в упрощении процедуры за счет более удобных инструментов идентификации личности, например, ID от известных экосистем, которые уже широко используются теми же Госуслугами

них критичными. Помимо того, что ущерб не является фатальным для бизнеса, временные потери на восстановление также не существенны, в среднем оно происходит довольно быстро, обычно в считанные дни, неделю, за редким исключением в пределах месяца. Поэтому пока киберстрахование является частью комплексного пакета страхования предприятия с фокусом на другие риски.

Стимулы для страха

Но есть и другая сторона: подстегнуть продажи в сегменте киберстрахования могло бы осознание того, что абсолютной, гарантированной защиты ИТ-систем не существует, то есть угроза реальна и почти неизбежна. Генеральный директор ГК «Зетта Страхование» Игорь Фатьянов говорит, что всегда какая-то из «дверей» в системе безопасности открыта, и подбор ключа к ней — это всего лишь вопрос времени. Анализ показывает, что абсолютное большинство атак не требовали от хакеров особой квалификации. «Какой бы сейф ни купил клиент, на него найдется взлом-



В затылок всему страховому рынку дышат сверхбыстрые, омниканальные, максимально цифровые компании из e-commerce-сегмента, те же маркетплейсы, которые умеют быстро выводить на рынок продукты и продвигать их на свою широкую клиентскую аудиторию. Они уже зашли в финансовый сегмент, и для дальнейшего роста им придется расширять границы своих экосистем

щик, — добавляет эксперт. — В среднем, по статистике, две трети компаний можно взломать меньше чем за сутки. Среди самых уязвимых — торговля и обрабатывающие производства». И по-прежнему большинство взломов и проникновений происходят с помощью социальной инженерии, когда сначала взламывается конкретный сотрудник, а остальное становится делом техники. Именно эта зависимость от цифровых технологий, их более глубокое проникновение в экономику и жизнь убеждают страховщиков. «Растет зависимость от сохранности информационных активов. Есть предприятия, в которых киберугрозы крайне опасны, — атомная, энергетическая промышленность, — конкретизирует генеральный директор ГК «Зетта Страхование» Игорь Фатьянов. — В промышленности, торговле, логистике растет автоматизация, в образовании идет цифровизация. В онлайн-торговле падение сайта на неделю может быть критично — клиенты и поисковики теряют площадку из вида, набрать позиции в выдаче потом будет стоить дорого». Еще больше рисков и угроз провоцирует широкое внедрение искусственного интеллекта. Все это позволяет надеяться на рост киберстрахования, а пока оно занимает десятые доли от всего рынка. Большое будущее сегменту пророчит исполнительный директор СОГАЗ Анар Бахшалиев. Его мнение основывается на растущем корпоративном запросе. И если раньше страхователями чаще становились крупные компании и госкорпорации, то теперь все чаще обращается средний и даже малый бизнес. Один из самых быстро растущих запросов — страхование непрерывности работы компании, что особенно актуально для производителей. Востребовано страхование внутреннего товарооборота, на котором когда-то специализировались в основном зарубежные страховые компании. Существенную долю в корпоративном секторе занимают

госкомпаний, но они сильно зависят от бюджетного финансирования, которое ужимается. Сокращают расходы на страховые программы и частные компании.

Давление на фоне переохлаждения

Подобная тенденция особенно заметна в секторе ДМС, который хорошо подрос на фоне развития промпроизводства. Текущее переохлаждение экономики является серьезным вызовом для добровольного медстрахования. «Мы видим начавшееся давление на социальные бюджеты, — говорит заместитель генерального директора по ДМС, исполнительный директор Ингосстраха Дмитрий Попов. — Рынок труда все меньше рынок работника, и это будет давить на рост классического корпоративного ДМС».

Надеяться на рост продаж медстраховок можно только в тех сегментах экономики, где максимально высокая конкуренция за таланты. В ИТ, финансовом секторе, при подборе топ-менеджеров корпоративные клиенты по-прежнему стараются расширить пакет страхования для ценных сотрудников, и все чаще базовый ДМС дополняют индивидуальными опциями. Впрочем, наметившиеся негативные тенденции к сжатию спроса и сокращению покрытия по ДМС на итогах текущего года практически не отразятся — сегмент медстрахования в целом остается прибыльным. В немалой степени закреплению успеха способствуют цифровые технологии. Развитие телемедицины, специализированные мобильные приложения, онлайн-запись — все это снижает барьеры для страхователя и повышает удобство. Страховщики добавляют к этому гибкую настройку, персонализацию страховых продуктов и предлагают бизнесу по-разному упакованные пакеты ДМС для разных групп сотрудников. А те, в свою очередь, с удовольствием откликаются на подобную форму поощрения и поддержания лояльности к компании. Также по-прежнему актуален

БЫСТРАЯ ПЕРЕСТРОЙКА



**АНАР
БАХШАЛИЕВ**

Исполнительный
директор СОГАЗ



**Нужно быстро
перестраивать
свои
продуктовые**

**линейки и стать
финтех-компаниям,
страховщикам
придется
перестраиваться
до сверхкоротких**

**продуктов — месячных,
полугодовых, с низким чеком».**

тренд на здоровый образ жизни и ЗОЖ, особенно среди молодых сотрудников, они ценят заботу о здоровье больше, чем классические льготы, и для компаний широкий и привлекательный пакет ДМС — один из инструментов привлечения и удержания тех самых зуммеров, которых HR-специалистам особенно сложно мотивировать.

Зачем нужны посредники?

Чтобы в условиях сокращения социальных бюджетов сегмент ДМС-страхования мог и дальше показывать рост, по мнению Дмитрия Попова, страховым компаниям необходимо быть максимально эффективными в коммуникациях, необходимо нарабатывать качественные цифровые клиентские пути. Один из них пролегает через банки, у которых широкая аудитория и отработанные каналы общения с клиентами. Им Попов предлагает доверить продажу коробочных ДМС-продуктов. Обратная

21%

КИБЕРАТАК

в 2024 году совершены в РФ на представителей госсектора, 17% — на компании из сферы информационных технологий, 14% — на промышленность.

сторона такого партнерства — высокие комиссии, что ведет к удорожанию страхового продукта, при этом под вопросом будет его ценность для клиента, поскольку чаще это дополнительное предложение. Между тем добровольность выбора — критически важный для non-life-страхования «витамин» роста.

С этой точки зрения участие посредника в сделках между страхователем и страховщиком ведет к падению той самой осоз-



В немалой степени закреплению успеха способствуют цифровые технологии. Развитие телемедицины, специализированные мобильные приложения, онлайн-запись — все это снижает барьеры для страхователя и повышает удобство. Страховщики добавляют к этому гибкую настройку, персонализацию страховых пакетов и предлагают бизнесу различные пакеты ДМС для разных групп сотрудников. Они, в свою очередь, с удовольствием откликаются на подобную форму поощрения и поддержания лояльности к компании

нанности, и поэтому страховым компаниям необходимо замещать такие схемы, уверен исполнительный директор СОГАЗ Анар Бахшалиев. По его данным, в 2024 году 70% рынка страхования сделали посредники, и только 30% — прямые продажи страховых компаний. Пока большая часть рынка драйвится вынужденным, вмененным обязательным страхованием. Перехват инициативы позволит страховым компаниям качественно изменить спрос. «Нужно быстро перестраивать свои продуктовые линейки и стать финтех-компаниями, страховщикам придется перестраиваться до сверхкоротких продуктов — месячных, полугодовых, с низким чеком», — уверен Анар Бахшалиев.

Конкуренция обостряется

По мнению эксперта, в затылок всему страховому рынку дышат сверхбыстрые, омниканальные, максимально цифровые компании из e-commerce-сегмента, те же маркетплейсы, которые умеют быстро выводить на рынок продукты и продвигать их на свою широкую клиентскую аудиторию. Они уже зашли в финансовый сегмент, и для дальнейшего роста им придется расширять границы своих экосистем. Страховой рынок — следующий в очереди, и для него такая конкуренция станет мощным вызовом. Анар Бахшалиев призывает коллег максимально инвестировать в качество собственной инфраструктуры, в сервисы, основанные на искусственном интеллекте, который поможет не только улучшить качество коммуникации с клиентами, но и существенно сократить koszty. Страховые компании должны максимально упростить жизнь клиента, и особенно важным это становится в момент наступления страхового случая. «Мы за «бесшовность», — формулирует позицию «Т-Страхования» заместитель генерального директора Ольга Трифонова. Компания изначально развивается по онлайн-модели и «приземляет» банковский опыт в сегменте страхования, однако обеспечить ту самую



«бесшовность» в момент урегулирования убытков по ОСАГО в РФ сейчас технически невозможно, поскольку существует госпроцедура. Она требует наличия госключа, и каким бы простым и нативным ни было клиентское приложение, прямой путь оно обеспечить не может. Выход, по словам Трифоновой, в упрощении процедуры за счет более удобных инструментов идентификации личности, например, ID от известных экосистем, которые уже широко используются теми же Госуслугами.

Гарантированно и быстро

«Массовый потребитель ожидает простого полноценного продукта с удобными сервисами и цифровым регулированием», — согласен исполнительный директор СОГАЗ Анар Бахшалиев. Особенно важно продемонстрировать надежность и простоту в момент, когда у клиента произошло то самое событие, которое является страховым случаем. «Нет особой специфики момента: страхователю всегда нужна защита. Он хочет надежности, чтобы получение полиса не требовало суеты, — меньше затрат, больше душевного спокойствия», — добавляет генеральный директор ГК «Зетта Страхование» Игорь Фатьянов.

Страхование — это всегда про доверие и партнерские отношения, кто бы ни был кли-

ДАВЛЕНИЕ НА РОСТ



ДМИТРИЙ ПОПОВ

Заместитель генерального директора по ДМС, исполнительный директор Ингосстраха



Мы видим начавшееся давление на социальные бюджеты, рынок труда все меньше рынок работника, и это будет давить на рост классического корпоративного ДМС».

ент страховой компании, поэтому, как сказала заместитель генерального директора «Т-Страхования» Ольга Трифонова, клиент должен чувствовать, что страховщик «плышет с ним в одной лодке»: «Когда у клиента случается неприятное событие, мы должны доброжелательно и экологично приводить его в точку радости». При этом цена этого выхода, то есть страхового продукта и возмещения по нему, должна быть разумной и обоснованной, уверен заместитель генерального директора по корпоративным и брокерским продажам «Совкомбанк Страхование» Олег Черноусов. Частные клиенты страховых компаний больше всего ценят скорость и простоту взаимодействия, а крупные ждут максимальной кастомизации под запрос и инновационных подходов к формированию страхового пакета. И, чтобы обеспечить все это, страховым компаниям придется пройти еще не один круг качественной трансформации, не потеряв при этом доверие, которым наделил страховой рынок клиент спустя долгие годы страха и предубеждений.

ФБЖ

МЫ БУДЕМ ЖИТЬ ТЕПЕРЬ ПО-НОВОМУ?

Большие и светлые надежды страхового рынка связаны с наступлением нового 2026 года. Обещанного Минфином допуска к реализации программ долгосрочных сбережений граждан страховщики ждут уже больше полутора лет. Помимо этого, чиновники ведомства совместно с Центробанком обещают перезапуск программы индивидуального страхования жизни. И, может быть, даже вернут или введут новые налоговые льготы на долгосрочные продукты. В момент подготовки номера стало известно, что страховщиков ждут перемены в системе ОМС. Минздрав предложил передать главам регионов полномочия по исключению страховых медицинских организаций из системы ОМС. И в довершение к этому ожидается, что в осеннюю сессию Госдума утвердит поправки в закон об ОСАГО, которые изменят подход к страховым выплатам по автогражданке. Хорошо то, что регулятор слышит и готов обсуждать инициативы страховщиков, говорят участники рынка, пусть пока и неясно, в каком виде и когда будут приняты те или иные изменения.

На форуме, организованном «Эксперт РА», представители регуляторов были и в дискуссии о будущем страхового рынка участвовали, но после их выступления ясности в том, когда страховщикам ждать важных для них изменений, не прибавилось.

О зрелости и доверии

Автор множества заявленных и широко обсуждаемых инициатив председатель Комитета по финансовому рынку Госдумы РФ Анатолий Аксаков говорил о «зрелости» страхового рынка, которая позволяет допустить его участников к финансовому рынку. Расширение возможностей предусматривает большую ответственность и повышение уровня требований, задача законодателя в том, чтобы сделать их максимально

конкретными, и здесь Госдума, заметил Аксаков, будет опираться на экспертное мнение Банка России, который готов помочь с формулировками. «Страховой рынок созрел и может эффективно работать на финансовом рынке, привлекая дополнительные финансовые ресурсы», — заявил Анатолий Аксаков на форуме «Эксперт РА».

Заместитель министра финансов РФ Иван Чебесков, который одним из первых запустил дискуссию о более активном участии страховых компаний в программах долгосрочных сбережений, сконцентрировался не на конкретике по обсуждаемым изменениям, а на принципах доверия и подходах страховщиков к клиентам. «От подхода многое зависит, это научно доказанный факт, что от доверия общества к финан-



58,8

ТЫСЯЧ ЖАЛОБ ПО ОСАГО

поступило от граждан в службу финансового уполномоченного Светланы Максимовой за первое полугодие 2025 года, и это на 20% больше, чем годом ранее.

совым рынкам и инструментам многое в экономике зависит, — считает Чебесков. — Рост страхования жизни как раз показатель доверия. Граждане приходят на страховой рынок, чтобы решить свои личные задачи, и страховщики к этому так и подходят».

Расхождение с реальностью

Страховые компании надеялись услышать от представителей законодательной и исполнительной властей нечто более конкретное. Видимо, окончательные решения еще не приняты ни по одному из вопросов, да и согласия среди заинтересованных участников обсуждений тоже нет.

Вот, например, поправки в закон об ОСАГО. В октябре в Государственной Думе ФС РФ состоялись парламентские слушания по вопросу совершенствования законодательного регулирования ОСАГО. Изменения, которые подготовили в комитете Аксакова, называют «реформой натурального возмещения», поскольку они касаются выплат на восстановительный ремонт поврежденного транспортного средства. Страховой рынок и автомобилисты столкнулись с тем, что прописанные сейчас в законе положения не всегда возможно реализовать на практике, например, страховые компании не могут выполнить



Все, что готовится на законодательном уровне, даст страховому рынку значимые, ощутимые стимулы для роста, но у государства и страховщиков куда больше общих интересов, например, развитие комбинированных продуктов медстрахования

свои обязательства по ремонту, а автомобилисты не могут получить сумму, которой будет достаточно на восстановление автомобиля после ДТП. Все это приводит к росту числа жалоб на систему выплат по ОСАГО. Согласно данным финансового уполномоченного Светланы Максимовой, количество жалоб по ОСАГО за первое полугодие 2025 года выросло более чем на 20% в сравнении с прошлым годом и достигло 58,8 тысяч.



Правительство заинтересовано в экономии средств бюджета, и пересмотр подходов станет вполне своевременным. Дискуссию активно раскачивают авторитетные лица. Тон ей задал мэр Москвы Сергей Собянин, следом позицию обозначила спикер Совета Федерации Валентина Матвиенко. Очевидно, что часть финансового бремени по расходам на медицинское обслуживание некоторых категорий граждан государство попытается переложить на чьи-то плечи

Свобода выбора

По словам президента Всероссийского союза страховщиков (ВСС) и Российского союза автостраховщиков (РСА) Евгения Уфимцева, чаще всего автомобилисты жалуются на то, что у страховых компаний нет договоров с СТО, в которых они хотели бы делать ремонт. По данным РСА, сейчас ремонт по полису обязательной автогражданской ответственности выбирают лишь 6% автомобилистов, в 2019 году это делали около 15% водителей. Согласно поправкам, у автовладельцев появится возможность отремонтировать машину на любом СТО на сумму, выплаченную страховой компанией при первоначальном расчете. Если выплаты не хватит, достаточно будет предъявить документы из автосервиса, и страховая должна будет доплатить. У страховщиков появится узаконенное право отказать в ремонте, если его будет невозможно выполнить в установленные законом сроки.

Российский союз автостраховщиков (РСА) поддержал инициативы депутатов, поскольку применять так называемую «натуральную» форму возмещения, когда страховая предоставляет услугу по ремонту, в последние годы стало крайне сложно из-за дефицита запчастей, их долгой поставки и невозможности уложиться в установленные законом сроки на ремонт (30 дней). Автосервисы все чаще отказываются от ремонта, и страховые компании не могут реализовать норму, закрепленную в законе. Но отменять ее совсем Минфин считает неверным.

Легкий «тюнинг»

Комментируя инициативы депутатов, замглавы Минфина Иван Чебесков выступил за сохранение в законе об ОСАГО выбора между ремонтом и деньгами, поскольку выплаты не всегда производятся добросовестно. Возможно, поэтому представитель Минфина также против разделения выплаты на части, лучше, если платеж будет

единоразовым и с учетом стоимости новой детали, которая будет куплена на замену. Мнения, что называется, разделились. В Центробанке вообще посчитали, что ряд поправок спровоцирует подорожание полисов ОСАГО, поскольку потребует пересмотреть подход к оценке «износа». Если делать все по «правде жизни», страховые компании выйдут за пределы существующего тарифного коридора, и стоимость «автогражданки» взлетит сильно вверх. Такой сюрприз никому не нужен, и даже страховщикам, поэтому участники жарких дискуссий по ОСАГО надеются обойтись полумерами, легким «тюнингом», на глобальную трансформацию ни законодатели, ни правительство сейчас не решатся.

Допустить по закону

Очевидно, что столь же осторожны чиновники будут при введении налоговых льгот по программам долгосрочных сбережений и инвестиционного страхования жизни. Вопрос явно назрел, общемировая практика убедительно доказывает, что преференции по договорам страхования жизни стимулируют клиентов к более длительному размещению своих средств, ведь государство обычно устанавливает прямую зависимость: чем больше срок, тем больше размер льготы. В РФ преференции для страхователей жизни были исключены из Налогового кодекса в 2024 году. Не первый год страховые компании убеждают Минфин и Банк России в том, что льготы необходимо вернуть. Такая мера позволит страховым компаниям привлечь клиентов в программу долгосрочных сбережений, если их к этому допустят. Инициатива и подходы к решению задачи обсуждаются уже больше года. Так, на прошлогоднем Международном банковском форуме в Сочи директор департамента финансовой политики Минфина Алексей Яковлев заявил, что Минфин поддерживает идею включить российских страховщиков в программу



В Центробанке вообще посчитали, что ряд поправок спровоцирует подорожание полисов ОСАГО, поскольку потребует пересмотреть подход к оценке «износа». Если делать все по «правде жизни», страховые компании выйдут за пределы существующего тарифного коридора, и стоимость «автогражданки» взлетит сильно вверх. Такой сюрприз никому не нужен, и даже страховщикам, поэтому участники жарких дискуссий по ОСАГО надеются обойтись полумерами, легким «тюнингом», на глобальную трансформацию ни законодатели, ни правительство сейчас не решатся

долгосрочных сбережений. Вопрос лишь в том, по какой модели это будет происходить. Обсуждались два варианта: первый предполагает встраивание страховщиков в существующую нормативную базу, второй — разработку отдельного страхового продукта. По словам Яковлева, Минфин склонялся к первому варианту, и в целом ведомство активно поддерживает подклю-

чение страховых компаний к программе долгосрочных сбережений, поскольку уверено, что они смогут внести значительный вклад в ее развитие. Тем более что уже частично принято законодательство, регулирующее сохранность средств клиентов по страхованию жизни.

Задача сегодняшнего дня — система должна предоставлять единые гарантии на всех сегментах финансового рынка, будь то продукты негосударственных пенсионных фондов (НПФ), долгосрочные договоры страхования жизни или программы долго-



Обсуждались два варианта: первый предполагает встраивание страховщиков в существующую нормативную базу, второй — разработку отдельного страхового продукта. По словам Яковлева, Минфин склонялся к первому варианту, и в целом ведомство активно поддерживает подключение страховых компаний к программе долгосрочных сбережений, поскольку уверено, что они смогут внести значительный вклад в ее развитие

срочных сбережений. Систему гарантирования выплат по программам страхования жизни создали под эгидой Агентства по страхованию вкладов. Принятый закон заработает с января 2027 года. Размер гарантийной выплаты не будет превышать 2,8 млн рублей, исключение составят гарантийные выплаты по риску смерти, их размер составит десять миллионов рублей.

Борьба с манипуляцией

Параллельно Минфин, Центробанк и страховщики работают над перезапуском инвестиционного страхования жизни (ИСЖ). Еще в прошлом году вступили в действие ограничения на продажу этого страхового продукта, пока он все еще доступен, но лишь квалифицированным инвесторам. Уже с 1 января 2026 года ИСЖ запретят вовсе. Заключенные договоры по полисам ИСЖ продолжат действовать, права клиентов подпадают под действие системы гарантирования. На смену ИСЖ придет долевое страхование жизни (ДСЖ). За отмену сложных страховых продуктов вроде ИСЖ и НСЖ (накопительное страхование жизни) ратовал Банк России, который обвинял страховщиков в манипулировании клиентами, так называемом «мисселинге», то есть недобросовестных продажах, когда агенты по продаже страховок предлагали комбинированные страховые продукты, позиционируя их как вклады с повышенной доходностью, и не разъясняли клиентам особенности и риски. Однако страховщиков такое положение дел не устроило, и они предложили создать новый продукт страхования жизни с инвестиционной составляющей.

Осознанный риск

В ЦБ дали понять, что подобный комбинированный продукт предполагает реализацию высокорискованных инвестиционных стратегий, что недопустимо в ДСЖ. Высокая степень риска подразуме-

вадет наличие определенной квалификации клиента, ее и предлагают оценивать страховым компаниям. Так что ИСЖ-2.0, как его называет заместитель министра финансов РФ Иван Чебесков, так и останется продуктом ограниченного спроса, доступным только профессиональным, квалифицированным инвесторам. Но он позволит страховщикам участвовать в развитии российского финансового рынка и конкурировать с управляющими компаниями и брокерами, которые предоставляют инвестиционные продукты. «Принятие изменений в Налоговый кодекс — приоритет для Госдумы на осеннюю сессию, — заявил на форуме «Эксперт РА» Иван Чебесков, — и тогда не будет препятствий к развитию страхования жизни. После первого ИСЖ был осадочек, но, кажется, нам удастся находить компромиссы. Отрасль показывает, что это может быть интересный инвестиционный продукт, но для клиентов, которые разбираются». Из слов чиновника можно сделать вывод о том, что как раз сейчас Минфин и ЦБ обсуждают финансовые пороги вхождения в программу, но ограничения точно будут — в этом весь смысл перезапуска ИСЖ.

Подставить плечо

«Наши регуляторы и законодатели профессионально видят направления, куда двигаться, нам ничего не остается, как выполнить задачи и двигаться вперед. Спасибо регуляторам и законодателям за глубокое погружение и понимание острых вопросов», — дипломатично резюмирует промежуточные итоги сложных дискуссий президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС) и Российского союза автостраховщиков (РСА) Евгений Уфимцев и добавляет еще несколько акцентов.

Все, что готовится на законодательном уровне, даст страховому рынку значимые, ощутимые стимулы для роста, но у государства и страховщиков куда больше общих



интересов, например, развитие комбинированных продуктов медстрахования. Правительство заинтересовано в экономии средств бюджета, и пересмотр к подходу станет вполне своевременным. Дискуссию активно раскачивают авторитетные лица. Тон ей задал мэр Москвы Сергей Собянин, следом позицию обозначила спикер Совета Федерации Валентина Матвиенко. Очевидно, что часть финансового бремени по расходам на медицинское обслуживание некоторых категорий граждан государство попытается переложить на чьи-то плечи.

Страховщики предлагают помочь в том, как сделать это красиво.

Евгений Уфимцев называет это «совершенствованием» продуктов ОМС и добавляет, что Всероссийский союз страховщиков (ВСС) готовит предложения по более активному участию страховых компаний в госпрограммах. Страховое сообщество может предложить комбинированные продукты на стыке ОМС и ДМС, чтобы стимулировать граждан к активной финансовой заботе о своем здоровье. «В этом направлении возможны прорывные решения», — заявляет Евгений Уфимцев и предлагает участникам страхового рынка работать не над снижением цены их продукта, а над его ценностью в глазах клиента.

ФБЖ

НАВЯЗАТЬ ИЛИ УБЕДИТЬ, А, МОЖЕТ, ПРОЩЕ ЗАСТАВИТЬ?

К концу текущего года Минфин планирует привлечь от населения 750 млрд рублей по программе долгосрочных сбережений (ПДС). За прошлый год в ней аккумулировали 220 млрд при плане в 250 млрд. Всего же с момента запуска с 1 января 2024 по состоянию на 1 сентября 2025 года россияне заключили 6,7 млн договоров ПДС, а сумма привлеченных средств составила 483 млрд рублей. Не похоже, что правительству удастся достичь поставленной цели, хотя Минфин, Центробанк, ключевые крупные игроки банковского рынка прикладывают массу усилий по раскрутке ПДС, ведь целевые KPI по сумме сборов им обозначил сам президент. Страховые компании пока ожидают в сторонке, в надежде, что их подключат к реализации программы. При такой медийной поддержке и заинтересованности первых лиц проект должен был совершить резкий взлет, почему пока не получается?

Темой ПДС финансово-экономический блок правительства, Банк России и операторы финансового рынка озабочены не первый год, но особенно острая потребность в притоке длинных денег появилась после того, как из РФ ушли зарубежные инвесторы.

Кто в теме?

Чтобы привлечь к теме долгосрочных инвестиций как можно больше внимания, на Питерском форуме обсуждать ее позвали одну из самых публичных и медийных персон страны — Ксению Собчак. Она с порога честно призналась, что сама пока не в программе, и предложила участникам дискуссии замотивировать ее лично и особенно тех, кто помоложе, ведь они могли бы принести в программу дол-

госрочных сбережений куда больше средств, чем те, кто сегодня к ней уже подклю-

чились, — в основном это люди 50+, которым до пенсии уже недалеко, поэтому вложить в ПДС много и надолго они просто не успеют. А государству этого очень бы хотелось. Спустя полтора года после старта именно государство остается основным интересантом запуска программы долгосрочных сбережений. «Длинные» деньги очень нужны российской экономике и финансовому рынку. Кроме того, благодаря ПДС ожили негосударственные пенсионные фонды, которых назначили операторами программы, их число уже заметно выросло. Остается завлечь в ПДС россиян, которые, по данным ВЦИОМ, полученным спустя почти год после запуска программы, все еще были мало осведомлены о ней. Всего 10% опрошенных оценили свои знания о новом финансовом инструменте как хорошие. А 22% признались, что слышали только название.

Молодость пенсия не волнует

Большинство профессиональных участников финансового рынка уверены, что массового проникновения ПДС в жизнь россиян нет. Во-

15–39%

ГОДОВЫХ

составила доходность по программе долгосрочных сбережений в НПФ, которые раскрыли свои данные за 2024 год.

ПРОГРАММА ДОЛГОСРОЧНЫХ СБЕРЕЖЕНИЙ

Новые возможности
для инвестиций в свое будущее



первых, в России не принято самостоятельно заботиться о своей старости, копить на пенсию, потому что долгие десятилетия эту функцию выполняет государство. Во-вторых, и так не только в России, но и во многих странах, пока человек молод и полон сил, он не сильно задумывается о том, на что будет жить во второй половине жизни. Подобный прагматизм, рациональный к жизни подход вообще не свойственен молодости. Конечно, им не интересна программа долгосрочных сбережений, потому что у нее есть тот самый «пензионерский флер», считает заместитель президента — председатель правления Банка ВТБ (ПАО) Александр Пахомов. Другими словами, программа устроена так, что получить деньги можно спустя много лет или, другими словами, «когда состаришься». А молодые люди хотят жить здесь и сейчас — потреблять и тратить. Культ потребления царит в большинстве развитых экономик мира: чем благополучнее общество, тем больше оно потребляет. Все это не про сбережения, не про те длинные деньги, которые государство хочет привлечь благодаря программе долгосрочных сбережений.

Больше целей — больше желающих

Чтобы завлечь в нее людей разных возрастных групп, Александр Пахомов (ВТБ) предлагает развивать ПДС, расширяя накопительные

В ОДИН ШЛЮЗ



**РУСЛАН
ВЕСТЕРОВСКИЙ**

Старший вице-президент,
руководитель
блока «Управление
благополучием»
ПАО Сбербанк



Мы изначально проектировали продукт как цифровой —

все легко, просто, в несколько свайпов. Заключить договор можно за полторы минуты, но есть нюансы: если хочется перевести свои накопления по обязательному

пенсионному страхованию (ОПС) из государственного пенсионного фонда России, берешь ножками и идешь в отделение ПФ России. Вроде бы есть «Госуслуги», биометрия, но здесь вот так. Наша идея в том, чтобы все системы соединить в один шлюз, где они будут быстро коннектиться. Нам нужна единая и простая экосистема совместно с Минфином».

цели, на которые можно потратить деньги из программы: «Нужно структурировать продукт для решения задач образования, покупки недвижимости. Возможность использовать аккумулированные на счете ресурсы для конкретных целей — вот это нужно ПДС».

Подобную идею развития программы напрочь отмечает президент Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов Сергей Беляков, поскольку, по его мнению, такое размытие целей противоречит самой сути продукта: «Пенсионные планы тем и отличаются: они защищены от соблазна потратить деньги здесь и сейчас, такие программы формируют будущие возможности. Люди заключают договоры на десять – пятнадцать лет — это не просто кредит доверия, это подтверждение его наличия. Если мы будем увеличивать количество возможных целей, копить будет сложнее, так как появятся более краткосрочные цели, и большую сумму накопить будет сложнее». Однако Минфин намерен расширять инструментарий для ПДС. Как заявлял на полях ПМЭФ-2025 замминистра финансов РФ Иван Чебесков, в первую очередь

Копить — полезная, но малораспространенная привычка. И в этом смысле программа, в которую осознанноходишь как минимум на пятнадцать лет, — это стимул начать аккумулировать средства, пока есть возможность их зарабатывать. Но другая сторона вопроса — как раз доверие к оператору программы и к государству как ключевому гаранту сохранности. И с этим в России тоже проблема, пенсионное законодательство и регуляторные изменения в нем россиянам сильно памятли

действие программы расширят на семейные продукты. «Наши исследования показывают, что это одна из ключевых целей для граждан — обеспечить детей образованием, накопить на квартиру. Мы начали по поручению президента создавать такую линейку. Думаю, что к концу года предложим законодателям первый детский ПДС», — заявил Чебесков на форуме.

Матрас или НПФ?

Копить — полезная, но малораспространенная привычка. И в этом смысле программа, в которую осознанноходишь как минимум на пятнадцать лет, — это стимул начать аккумулировать средства, пока есть возможность их зарабатывать. Но другая сторона вопроса — как раз доверие к оператору программы и к государству как ключевому гаранту сохранности. И с этим в России тоже проблема, пенсионное законодательство и регуляторные изменения в нем россиянам сильно памятли. Заместитель председателя Совета Федерации ФС РФ Николай Журавлев называет эти «шарахания» серьезным барьером к формированию культуры накоплений в РФ. Россияне, которых сегодня так активно привлекают в программу долгосрочных сбережений, хорошо выучили урок, что лучшая копилка — матрас или другое укромное место. Навязывать единожды обманутым новую политику под соусом финансовой грамотности пока получается с трудом, несмотря на то, что по программе долгосрочных сбережений НПФ, которые раскрыли свои данные за 2024 год, обеспечили доходность от 15% до 39% годовых.

Адская концентрация во вред конкуренции

По словам заместителя председателя ЦБ РФ Филиппа Габунии, у НПФ уже сейчас много возможностей инвестировать, и Центробанк готов расширять инвестиционный инструментарий по программе долгосрочных сбережений: «Мы расширили перечень бумаг за пределами индекса, в итоге порядка 60 бумаг будет доступно для инвестирования НПФ. Палитра уже довольно большая». При этом

НПФ находятся под жестким регуляторным контролем, и их число ограничено, хотя с момента запуска ПДС заметно подросло, однако игроков, получивших доступ к продажам продукта, должно быть больше, глядишь, тогда и клиентская воронка увеличится. Сейчас же в этом сегменте наблюдается максимальное скопление активов у ограниченного круга операторов. В 2024 году 70% средств по программе были сосредоточены у пяти фондов. Зампред Совета Федерации Николай Журавлев называет эти цифры «адской концентрацией» и пеняет на регуляторов, которых члены Совета Федерации уже два года как призывают к расширению рынка, подключению к нему страховых компаний с готовой клиентской базой и инструментарием для привлечения средств граждан на длинные сроки. «Ничего так и не было сделано за два года — потеряли время и деньги, — говорит Журавлев. — Законодательная база есть, мы готовы ее совершенствовать, скоро доведем до ума».

Сложности восприятия

В массе своей россияне действительно не привыкли рассматривать государство как партнера своего светлого будущего, а тут оно предлагает заключить сделку, некий контракт на паритетных началах: гражданин проявляет сознательность, честно зарабатывает и осознанно заботится о будущем, а государство помогает ему в этом десять лет подряд, докладывая в его «копилку» из бюджетного кармана. В этом году в ПДС обещали «доложить» около 50 млрд рублей.

Войдя в программу, гражданин инвестирует не столько в себя, сколько в финансовый рынок, а тот под жестким присмотром государственных контролеров обязан деньги вложить аккуратно, без потерь и вернуть обратно к назначенному сроку с прибылью. Казалось бы, механизм простой, но хитростей и оговорок в нем тоже много, в основном по части налоговых преференций, которые можно получить. Льготы есть, но правила их применения, указанные под «звездочкой», требуют повышенного уровня финансовой

И НА ДЕТЕЙ, И НА ЖИЛЬЕ



**ИВАН
ЧЕБЕСКОВ**

Заместитель
министра финансов
РФ



**Наши
исследования
показывают,
что это одна**

**из ключевых целей для
граждан — обеспечить
детей образованием,
накопить на квартиру.
Мы начали по поручению
президента создавать
такую линейку. Думаю, что к концу года
предложим законодателям первый
детский ПДС».**

грамотности. И даже в Минфине это признают, и поэтому замминистра Чебесков считает, что клиентский путь с момента первого касания с программой должен быть упрощен.

На рыночные рельсы

Цифровые привычки у россиян сформированы гораздо лучше накопительных, поэтому они ждут, что все будет «в один клик», и ожидают понятных правил игры. Чтобы упростить подключение к программе, приняли специальную поправку в законодательство, и теперь открыть ПДС-счет можно на «Госуслугах», правда, по сути продукт поменялся мало. «Есть много сложностей, например, что такое фиксинг, — добавляет Иван Чебесков. — Надо выводить НПФ на рыночные, простые рельсы, они привыкли работать по отдельному регулированию, индустрия консервативная и закрытая. Требование граждан и рынка — нужна большая открытость».

В противовес консерватизму НПФ — обволакивающая маркетинговая стратегия экосистем вроде СБЕР. На момент запуска программы практически все крупные банки создали

свои НПФ, чтобы оказаться «в игре», где они применяют все тот же хорошо отработанный инструментарий, отсюда и результат.

Архитектура убеждения

По словам старшего вице-президента, руководителя блока «Управление благосостоянием» ПАО Сбербанк Руслана Вестеровского, у них «история с ПДС полетела»: порядка 3,5 млн клиентов уже в программе, а сборы составили 240 млрд рублей. «Мы изначально проектировали продукт как цифровой — все легко, просто, в несколько свайпов. Заключить договор можно за полторы минуты, — говорит Вестеровский, — но есть нюансы: если хочется перевести свои накопления по обязательному пенсионному страхованию (ОПС) из государственного пенсионного фонда России, берешь ножками и идешь в отделение ПФ России. Вроде бы есть «Госуслуги», биометрия, но здесь вот так. Наша идея в том, чтобы все системы соединить в один шлюз, где они будут быстро коннектиться. Нам нужна единая и простая экосистема совместно с Минфином». Минфин не против, но подразумевает под экосистемой ПДС нечто свое. Замминистра Чебесков говорит, что ведомство работает над тем, чтобы создать комплекс условий, инструментов, стимулов, и усиленно работает над имиджем ПДС, поскольку именно его надо существенно подправить, чтобы завлечь в программу молодежь, простимулировав их тем самым к правильным решениям. Имидж пенсионеров в РФ пока не тот, что нужно. Поэтому Чебесков считает, что «самое важное — создание архитектуры убеждения, необходимо легкое влияние, чтобы подталкивать граждан к правильным долгосрочным решениям».

С чего копить?

Но для начала президент Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов Сергей Беляков предлагает заглянуть в карманы россиян и задуматься об их реальном финансовом благополучии, задаться вопросом, а есть ли у людей деньги, чтобы откладывать. Формально статистика показы-

вает, что доходы населения растут, но теми ли темпами, чтобы откладывать на будущее? И даже если так, то в России 80% имеют доходы меньше 100 тысяч рублей в месяц. Если убрать за скобки Москву и Московскую область, то статистика будет еще хуже. Экономисты посчитали, что средний ежемесячный остаток после всех обязательных платежей среднестатистического россиянина составляет около пяти тысяч рублей — так с чего накапливать? «Первоочередная задача правительства и работодателей — повышать благосостояние граждан», — считает Беляков и называет несколько реальных инструментов, которые помогут людям без ущерба для текущего потребления формировать свои будущие финансовые возможности. Среди них — корпоративное пенсионное страхование, именно работодатели могли бы стать отличным каналом для продвижения программы долгосрочных сбережений, особенно если им предложить механизмы налогового стимулирования.

Вольно или невольно?

О том же говорит и заместитель председателя ЦБ РФ Филипп Габуня: «ПДС — мощный кадровый инструмент, но ему нужна «подкрутка», чтобы повысить привлекательность для бизнеса участвовать в программе». Многие клиенты думают, как сделать эффективную комбинацию корпоративных пенсионных программ и ПДС, добавляет Руслан Вестеровский (Сбербанк). По его мнению, программа может стать классическим элементом наряду с ДМС, но важно докрутить продукт в части налогообложения». Общемировая практика показывает, что именно работодатели выступают драйверами развития подобных программ, добавляет Сергей Беляков (Национальная ассоциация негосударственных пенсионных фондов), механизм отложен: когда человек заключает трудовой договор, он автоматически вступает в пенсионную программу. Да, выбор не вполне осознанный, и в некотором смысле даже навязанный, но именно он стимулирует, приучает граждан как можно раньше начинать думать о пенсии и ко-



пить на нее. «У нас есть мегаработодатель — государство, — добавляет Беляков, — у нас же не возникает вопросов, когда мы начинаем трудовой путь, что надо платить налоги и другие отчисления». Намек вполне прозрачный. Ту же мысль, не стесняясь, проговаривает целиком Николай Журавлев (Совет Федерации ФС РФ): «У нас госэкономика, очень много госкорпораций, много бюджетников — надо ставить им задачу, определять квоты — тогда все взлетит».

Вполне очевидное решение задачи, поставленной президентом, но пока российские власти надеются завлечь народ по-хорошему, через призывы научиться управлять своими накоплениями на длинном горизонте. Со своей стороны власти уверены, что заложили в ПДС самое главное: гарантии личной финансовой безопасности, деньги под защитой государства, а значит, когда-то потом можно будет жить лучше, чем среднестатистический пенсионер сейчас, может быть, дольше, потому что будет больше возможностей заботиться о себе и здоровье. Такая вот будущая нормальность, в которой есть удивительное понятие «культура отложенного спокойствия». Звучит очень привлекательно, но стоит заглянуть в ленту новостей, и как-то сразу не верится в «сбычу мечт» о спокойной старости на деньги, накопленные в партнерстве с государством.

ФБЖ

Первые выплаты по ПДС возможны по истечении 15 лет действия договора или при достижении возраста 55 лет (женщины) и 60 лет (мужчины). Накопления можно будет получить сразу всей суммой или выбрать периодические ежемесячные выплаты. Можно получить все средства досрочно (без потери дохода и расторжения договора), если возникла особая жизненная ситуация: серьезное заболевание, потеря кормильца и др.

ПДС предусматривает софинансирование со стороны государства, максимальная доплата — 36 тысяч рублей в год, на нее можно рассчитывать, если сумма взносов в год не менее 2 тысяч рублей. Период софинансирования составляет 10 лет после уплаты первого личного взноса по программе.

Участник ПДС может получить налоговый вычет, ее максимальный размер — 60 тысяч рублей за год и зависит от размера доходов участника программы.

Выплаты по программе не облагаются налогом на доходы физических лиц (если договор ДС заключен вкладчиком в свою пользу или в пользу близких родственников).

Внесенные в программу средства застрахованы государством на сумму 2,8 млн рублей.

Все средства гражданина, собранные в программе (за вычетом уже выплаченных), в случае его смерти передаются по наследству правопреемникам, которые были указаны в договоре.

Гражданин может перевести в программу свои пенсионные накопления из системы обязательного пенсионного страхования в выбранный НПФ. Сервис доступен на портале «Госуслуги».

Привлеченные в программу средства граждан НПФ вкладывают в государственные ценные бумаги (ОФЗ), корпоративные облигации, акции и прочие финансовые инструменты. НПФ обязаны обеспечить безубыточность инвестиций для своих клиентов.

СЕРГЕЙ КИРЮХИН:

НЕ ГОВОРИМ «ПОТОМ» — ДЕЛАЕМ СЕЙЧАС

С момента назначения Сергея Кирюхина на пост главы Корпорации развития Тульской области прошло 100 дней. Этот срок стал периодом интенсивной работы и позволил подвести первые итоги. Губернатор Дмитрий Милаев поставил перед главой Корпорации ряд задач, ключевая из которых — повышение привлекательного инвестиционного климата региона. О том, что удалось сделать и что ждет инвесторов в Тульской области, мы поговорили с главой Корпорации Сергеем Кирюхиным.

— Вступая в должность, вы озвучили приоритетные направления деятельности Корпорации. Что из намеченного удалось реализовать за эти 100 дней?

— Первые три месяца работы в новой должности — это критический срок для любого топ-менеджера, приходящего на работу в новую компанию. За это время необходимо решить в незнакомой для меня ситуации огромное количество разнообразных вопросов: разобраться в повестке и в бизнесе, оценить состояние проблем, понять систему отношений, выяснить ожидания, наладить управление. Как мне кажется, вы удачно подхватили идею и создали отличный информационный повод. Расскажу несколько рабочих «секретов».

Мы провели серию встреч с представителями бизнеса, главами муниципалитетов, инвестиционными уполномоченными и ресурсоснабжающими организациями. Это позволило определить реальные запросы и выстроить понятную систему взаимодействия бизнеса с органами исполнительной власти и местного самоуправления.

Внедрили в работу муниципальный инвестиционный стандарт, обеспечивающий единый подход к работе и позволяющий сделать процесс взаимодействия с бизнесом ещё более прозрачным и удобным.

Трансформировали интерактивную карту региона, наглядно представили инвестиционные площадки и доступные меры поддержки. Завершаем наполнение информацией по инженерной инфраструктуре и иным ресурсам.

— Какие инфраструктурные проекты находятся в стадии реализации, и каков их вклад в инвестиционный климат региона?

— Корпорация является управляющей компанией особой экономической зоны и индустриального парка «Узловая». В этом году запущен новый распределительный центр мощностью 20 МВт. Идёт реконструкция действующего питающего центра, а также подготовка к строительству нового. Это позволит значительно увеличить энергоёмкости.

Активно развиваем и систему водоснабжения. Реализуется масштабная работа технологического присоединения к новому водоводу производительностью до 15 тысяч кубометров в сутки. На будущий год запланирован старт строительства таможенного терминала.

— Какие дальнейшие планы по развитию ОЭЗ «Узловая»? Останутся ли там свободные площадки для новых инвесторов?

— Регионом инициировано расширение территории особой экономической зоны на 500 гектаров. Соответствующие документы уже направлены в Минэкономразвития России. Это откроет перспективы для привлечения новых резидентов. Так как территория относится к промышленно-производственному типу, основной акцент делаем на предприятиях, работающих в сфере обработки сырья и выпуска готовых изделий. Такой подход формирует устойчивую экономику и позволяет создать рабочие места, востребованные в долгосрочной перспективе.

— Какие меры поддержки особенно привлекают бизнес в Тульскую область?

— Бизнес получает широкий спектр мер поддержки, включая налоговые льготы, пониженные ставки на прибыль, имущество и транспорт. Для резидентов ОЭЗ «Узловая» также действует режим свободной

СЕРГЕЙ
КИРЮХИНГенеральный
директор АО «КРТО»

таможенной зоны. Но самое главное — это индивидуальный подход к каждому инвестору.

Правительство Тульской области и Корпорация создают максимально благоприятную среду с развитой инфраструктурой и выгодными условиями, оказывая поддержку на всех этапах реализации проекта. Благодаря этой системной работе в регионе появляются новые рабочие места, растут налоговые поступления, развивается инфраструктура и повышается качество жизни.

— Какую роль, помимо промышленного развития, Корпорация играет в создании комфортной среды в регионе?

— Экономический рост невозможен без комфортной среды. Поэтому Корпорация участвует в социальных и экологических инициативах.

В этом году завершили строительство детского сада на 240 мест — это важный объект для жителей города Тулы. В ОЭЗ и ИП «Узловая» продолжается программа благоустройства «100 тысяч деревьев», в рамках которой в октябре мы высадили сто молодых сосен. Это не просто символические акции: нам действительно важно, чтобы в Тульской области было приятно не только работать, но и жить. Мы обязательно продолжим работу в этом направлении!

ИНВЕСТИРОВАТЬ — ПРОСТО

www.invest-tula.com
corporation@invest-tula.com
 Телефон: +7 (4872) 338-008



СОМНИТЕЛЬНО ПРИВАТИЗИРОВАННАЯ:

ИНТЕРЕСНЫЕ АСПЕКТЫ ГРОМКОГО ДЕЛА «ОБЛКОММУНЭНЕРГО»

В начале октября участники энергетического рынка, да и не только, насторожились. Многие были уверены, что шестого октября суд национализирует все активы уральских магнатов Артема Бикова и Алексея Боброва. Их уголовное дело с начала осени гремит на всю страну не только из-за значимости и объема деприватизируемого имущества, но и из-за масштаба личностей, ставших фигурантами процесса. Кстати, о масштабах: на одно из заседаний, как утверждают очевидцы, в суд доставили четыре десятка коробок с документами. В зал их заносили грузчики. Что в коробках, журналисты гадали, стоя за дверями. Слушания по отчуждению АО «Облкоммунэнерго» проходили в закрытом от прессы режиме.

Ранее Генпрокуратура РФ четко давала понять: у исков о деприватизации не должно быть срока давности, полученные коррупционным путем активы вне зависимости от времени, когда они были приватизированы, должны возвращаться государству. И, несмотря на то, что каждый такой спор сопряжен с изъятием крупных предприятий, подобные дела рассматриваются в максимально сжатые сроки. Но процесс по делу «Облкоммунэнерго» тормозили несколько раз.

Не без «отца приватизации»

АО «Облкоммунэнерго» — системообразующее предприятие коммунальной энергетики Свердловской области. Когда речь заходит о проведенной ранее масштабной распродаже госсобственности, иски прокуратуры, в первую очередь, обращены на предприятия из числа стратегических — энергетика наряду с обороной, безопасностью, транспортной

инфраструктурой выделена в отдельную группу предприятий, которые вниманием государства не обделены. В своем иске надзорное ведомство настаивает, что возвращение в госсобственность основного коммунального актива региона, который в свое время перешел под контроль «Корпорации СТС», необходимо и оправдано: доступ к объектам энергетической инфраструктуры связанных с ней Артема Бикова и Алексея Боброва стал возможен за счет их связей с влиятельными чиновниками, в том числе федеральными. Биков в 2003–2005 годах был советником бывшего руководителя РАО «ЕЭС», «отца-основателя» приватизации Анатолия Чубайса. На уровне свердловского региона получить актив магнатам «помогали» Алексей Пьянков (экс-глава Министерства по управлению государственным имуществом



**СВЕТЛАНА
ХАЙРУТДИНОВА**

Главный редактор СИ
«Федеральный
Бизнес-журнал»

Свердловской области), Николай Смирнов (бывший министр энергетики и ЖКХ Свердловской области) и, да, Олег Чемезов (экс-вице-губернатор региона).

Позицию надзорного органа в этих вопросах несколько лет назад красноречиво озвучил тогда еще генеральный прокурор Игорь Краснов, заявивший, что отстаивание законных интересов России нельзя называть «деприватизацией», это «адекватная юри-

дическая реакция на подобные незаконные факты». В числе фактов, объясняющих, кто, когда и как отдал бизнесменам главный энергетический актив Свердловской области, фигурируют сотни документов, а также бумаги, обнародованные корпорацией прямо накануне процесса. В последних красной линией проходит утверждение, что ни Смирнов, ни Пьянчиков рук к приватизации «Облкоммунэнерго» не прикладывали. Хотя у правоохранителей совсем другие доводы.

В общей сложности прокуратура требует изъять порядка 40 компаний. По версии надзорного ведомства, миллиардеры скупили ресурсоснабжающие компании в Курганской и Тюменской областях, в ХМАО и ЯНАО за счет незаконно полученных активов, а доходы от продажи ресурсов утекали за рубеж через подконтрольный Бикову и Боброву банк «Агропромкредит».

Нюансы, которые уже никого не волнуют

Судебное разбирательство началось 22 сентября, в этот же день оно было закрыто от прессы и приостановлено для уточнения состава участников и перечня арестованного имущества. 29 сентября рассмотрение возобновилось. Потом последовала череда переносов слушаний, и вот десятого октября суд удовлетворил иск Генпрокуратуры об обращении в доход РФ «Облкоммунэнерго». «Исковые требования удовлетворить», — таков был окончательный вердикт судьи. Другого исхода дела, как показывают аналогичные процессы по всей стране, и не могло быть. В информационном пространстве о претензиях прокуратуры к «Облкоммунэнерго» заговорили в начале лета, когда она подала в суд иск с требованием вернуть в госсобственность объекты в 19 муниципалитетах, которые арендует «Облкоммунэнерго». В своем иске прокуратура указывала на сотни объектов и земельных участков по всему региону. Представитель надзорного ведомства просил признать



«Исковые требования удовлетворить», — таков был окончательный вердикт судьи. Другого исхода дела, как показывают аналогичные процессы по всей стране, и не могло быть. В информационном пространстве о претензиях прокуратуры к «Облкоммунэнерго» заговорили в начале лета, когда она подала в суд иск с требованием вернуть в госсобственность объекты в 19 муниципалитетах, которые арендует «Облкоммунэнерго»

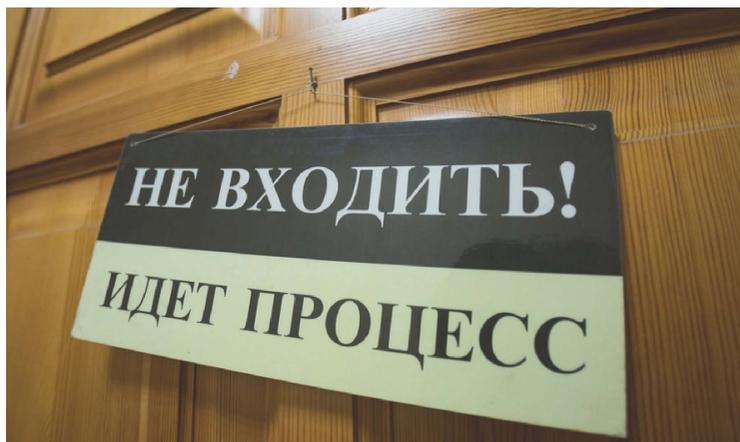
ничтожными приказы Министерства по управлению государственным имуществом Свердловской области (МУГИСО) о передаче этих объектов — их «Облкоммунэнерго» получило в аренду при бывшем губернаторе Свердловской области Евгении Куйвашеве. На время судебных разбирательств надзорное ведомство также требовало запретить МУГИСО, «Облкоммунэнерго» и «Фонду имущества Свердловской области» совершать любые сделки с активами.

Тогда же на редакцию «Уральского Бизнес-журнала» вышел представитель энергетической компании: ему не понравилась формулировка «прокуратура требует от «Облкоммунэнерго» вернуть активы, полученные при Куйвашеве», и он попросил во всех публикациях заменить эту фразу на сухую юридическую формулировку, что прокуратура «требует признать сделки ничтожными». Сегодня, когда на скамье подсудимых оказалось не только высшее руководство компании, но и руководство области, такие нюансы уже никого не волнуют.

Дело набрало нешуточные обороты — всего в исковом заявлении прокуратуры фигурируют свыше 150 ответчиков и третьих лиц.

Все сопричастные

«Корпорация СТС» категорически настаивает на правомерности всех своих действий и представила исчерпывающие документальные доказательства того, что подавляющая часть активов была приобретена до 2012 года, значительно раньше вхождения АО «Облкоммунэнерго» в корпоративную структуру», — такое заявление на самом старте разбирательств распространила «Корпорация СТС». А перед слушаниями она обнародовала ряд документов, среди которых есть один любопытный. В нем — вся хронология процесса приватизации. Под каждой вехой корпорация не поленилась указать имена и фамилии всех причастных, с ее точки зрения, к долгоиграющему переходу актива в частные руки. Очевидно,

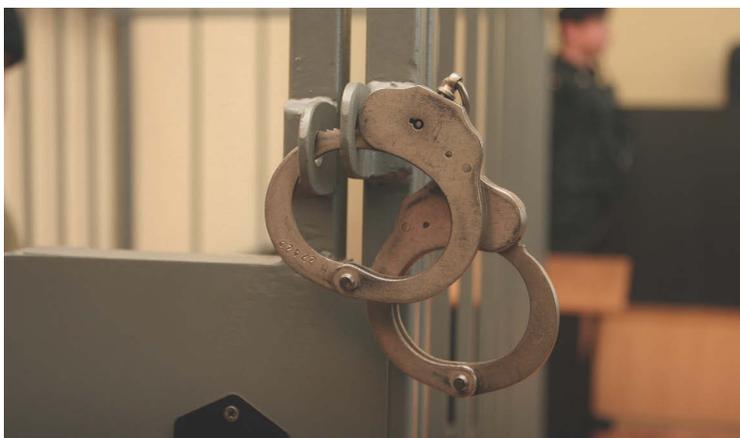


Под каждой вехой корпорация не поленилась указать имена и фамилии всех причастных, с ее точки зрения, к долгоиграющему переходу актива в частные руки. Обнародовав этот перечень, ответчик в суде, очевидно, рассчитывал подвести под громкий процесс конкретную правовую базу. Кратко ее суть: приватизация прошла законно, вменяемых прокуратурой связей с высокопоставленными чиновниками выгодоприобретатели (Биков и Бобров) не имели

придав огласке этот перечень, ответчик рассчитывал подвести под громкий процесс конкретную правовую базу. Кратко ее суть: приватизация прошла законно, вменяемых прокуратурой связей с высокопоставленными чиновниками выгодоприобретатели (Биков и Бобров) не имели. А в отзыве на исковое заявление везде жирным шрифтом: ни Смирнов Н. Б., ни Пьянков А. В. участия в делах тех лет не принимали / не были замечены / не привлекались. При этом именно Смирнов и «показал» на энергетических магнатов и топ-менеджеров, связанных с «Облкоммунэнерго».

Начало падения: долговая яма

Напомним, как отдавали частникам главный энергетический актив региона. Сентябрь 2011 года: председатель правительства Свердловской области Анатолий Гредин принимает решение о приватизации ГУП СО «Облкоммунэнерго» путем его преобразования в открытое акционерное общество. Затем с 2012 года начались бесконечные переносы сроков приватизации. Тогда же, будучи в статусе ГУП СО, «Облкоммунэнерго» под ру-



Тогда же на редакцию «Уральского Бизнес-журнала» вышел представитель энергетической компании: ему не понравилась формулировка «прокуратура требует от «Облкоммунэнерго» вернуть активы, полученные при Куйвашеве», и он попросил во всех публикациях заменить эту фразу на сухую юридическую формулировку, что прокуратура «требует признать сделки ничтожными». Сегодня, когда на скамье подсудимых оказалось не только высшее руководство компании, но и руководство области, такие нюансы уже никого не волнуют

ководством Олега Жабина оформило кредит в «Газпромбанке» в размере одного миллиарда рублей при отсутствии в тарифных решениях источников, как указывает ответчик, на обслуживание и погашение этого кредита. Так у правительства региона появились сразу две проблемы — непосредственно приватизация и погашение миллиардного кредитного обязательства перед «Газпромбанком».

Следующая важная веха — июнь 2013 года: правительство Свердловской области дает согласие на участие ГУП СО «Облкоммунэнерго» в уставном капитале АО «Облкоммунэнерго Инвест». В «Облкоммунэнерго» так объяснили события, предшествующие закрединности компании. В 2010–2012 годах ГУП СО «Облкоммунэнерго» находилось в тяжелом финансовом положении вследствие «недостаточного тарифного регулирования» и «отсутствия мероприятий по снижению и оптимизации расходов предприятия». Оно провалило сбор выручки за реализацию тепловой энергии, недополучив 250 млн руб. Кроме того, указывается, что компания профинансировала неэффективную инвестиционную программу в размере двух миллиардов рублей. «Таким образом, по итогам деятельности за 2011 год был заложен кассовый разрыв в размере 750 млн руб. Для покрытия кассового разрыва был привлечен кредит, источников для обслуживания и погашения которого в тарифных решениях ни 2012 года, ни последующих периодов не было предусмотрено. В результате данная кредитная нагрузка легла неподъемным бременем на все последующие годы, — сообщала корпорация в отзыве на иск прокуратуры, — деятельность в части реализации тепловой энергии, оказанию услуг водоснабжения и водоотведения и прочим видам деятельности была исторически убыточной. Так, при выручке от реализации тепловой энергии в размере 631 млн рублей операционный убыток составил 302 млн рублей (операционный убыток до вычета амортизации составил 274 млн рублей)».

Дальше хуже

Из рук вон плохо шли дела и в следующем 2012 году. «Предприятие к августу 2012 года отвечало признакам банкротства и было не в состоянии погасить свои обязательства», — утверждает корпорация, объясняя это тем, что получило в обслуживание новые сети (6,5 тысяч объектов сетевого хозяйства), при этом тариф на услуги по передаче электроэнергии снизился в два раза. «Получение новых сетей в обслуживание объективно привело к увеличению затрат на их содержание в размере 500 млн рублей. Снижение тарифа частично компенсировалось увеличением объема полезного отпуска электрической энергии. Однако снижение выручки в размере 200 млн рублей не было компенсировано ничем», — так в компании поясняли причины финансового состояния «Облкоммунэнерго».

Динамика чистого убытка компании составляла 1,0, 1,9 и 0,7 млрд руб. за 2012–2014 годы, то есть соответственно 37 %, 65 % и 21 % от выручки (разбивка по годам). По итогам 2014 года накопленный убыток составил 3,5 млрд руб., а показатель чистого долга — 1,9 млрд руб.

Выход найден

В марте 2014 года произошла переоценка текущей стоимости имущества ГУП СО «Облкоммунэнерго», а также рыночной стоимости дебиторской задолженности и финансовых вложений. В июле 2014 года утверждаются условия инвестиционных обязательств ОАО «Облкоммунэнерго», а в августе ГУП «Облкоммунэнерго» преобразовали в ОАО. Собственником 100% акций стал регион в лице МУГИСО. Через год гендиректор предприятия Дмитрий Буданов сообщил, что акционером «Облкоммунэнерго» станет энергетическая «Корпорация СТС», ее совладельцы — Бобров и Биков. Форму собственности «Облкоммунэнерго» меняют на ПАО с последующим объединением с «Облкоммунэнерго Инвест» (конечные



владельцы те же — Бобров и Биков). В новой компании бизнесмены получили 75% минус одна акция, а правительство области — 25% плюс одна акция.

Первые вопросы

Впервые юридические претензии к законности приватизации «Облкоммунэнерго» у прокуратуры появились в 2016 году. Тогда о возвращении коммунальных сетей в государственную собственность речь не шла, но вопросы были серьезные. Надзорный орган направил в арбитраж иск, полагая, что сделка совершена с нарушением требований ст.1 №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» в части законности передачи имущества при преобразовании государственного унитарного предприятия в ОАО. В частности, прокуратура настаивала, что сделка повлекла нарушения при совершении конвертации акций с последующим ущербом государству.

«Публично-правовое образование (Свердловская область) в результате конвертации принадлежавших ей акций получило в уставном капитале Создаваемого общества (ПАО «Облкоммунэнерго») 710 000 000 акций стоимостью 1 рубль каждая, что подтверждается пунктом 5.6. Договора о слиянии, а также п. 1 и п. 11 «Отчета об итогах выпуска (дополнительного выпуска) ценных бумаг АО «Облкоммунэнерго», зарегистри-

рованного Уральским Главным управлением Центрального Банка РФ 12.01.2016. Согласно отчету об итогах выпуска от 12.01.2016, в результате конвертации акций Свердловская область стала акционером вновь созданного общества (АО «Облкоммунэнерго») с долей принадлежащих обыкновенных акций эмитента в размере 25, 0027 %. Как следует из договора о слиянии, рыночная стоимость пакета акций ПАО «Облкоммунэнерго», принадлежащего Свердловской области до конвертации, равна рыночной стоимости «Облкоммунэнерго», полученного Свердловской областью в результате конвертации (пункты 5.1.1, 5.4, 5.6 Договора о слиянии), а следовательно, причинения ущерба интересам государства не имеется», — таким был вердикт Арбитражного суда Свердловской области, который отказал прокуратуре в иске и прекратил производство по делу.

Подозрительное слияние

Доводы прокуратуры о том, что данная сделка совершена с нарушением положений

В своем иске надзорное ведомство настаивает, что возвращение в госсобственность основного коммунального актива региона, который в свое время перешел под контроль «Корпорации СТС», необходимо и оправдано: доступ к объектам энергетической инфраструктуры связанных с ней Артема Бикова и Алексея Боброва стал возможен за счет их связей с влиятельными чиновниками, в том числе федеральными. Биков в 2003–2005 годах был советником бывшего руководителя РАО «ЕЭС», «отца-основателя» приватизации Анатолия Чубайса

135-ФЗ «О защите конкуренции», тоже не нашли подтверждения в ходе рассмотрения дела: «В соответствии с пунктом 1 части 1 статьи 27 «Закона о защите конкуренции» (в редакции, действовавшей по состоянию на дату подписания Договора о слиянии от 10.08.2015 г.) действия по слиянию коммерческих организаций осуществляются с предварительного согласия антимонопольного органа, если суммарная стоимость их активов (активов их групп лиц) по бухгалтерским балансам по состоянию на последнюю отчетную дату, предшествующую дате представления ходатайства, превышает семь миллиардов рублей. На момент подписания Договора о слиянии от 10.08.2015 г. суммарная стоимость активов ПАО «Облкоммунэнерго» и ПАО «Облкоммунэнерго Инвест» (и их групп лиц) по бухгалтерским балансам превышала семь миллиардов рублей. Таким образом, действия по слиянию этих организаций требовали предварительного согласования с антимонопольным органом. Антимонопольный орган по результатам рассмотрения ходатайства о даче согласия на осуществление сделки, подлежащей государственному контролю, принимает решение об удовлетворении ходатайства, если сделка, иное действие, заявленные в ходатайстве, не приведут к ограничению конкуренции».

После того как под стражу поместили одного из бенефициаров компании Алексея Боброва, задержали двоих топ-менеджеров, а также председателя совета директоров «Корпорации СТС» Татьяну Черных, компания заявила ходатайство о заключении мирового соглашения с Генпрокуратурой. На процессе шестого октября обсуждался вопрос о передаче всех акций и дивидендов «Облкоммунэнерго» в доход государства. Но суд отклонил ходатайство. Государство получило обратно настоящую коммунальную империю, которая по итогам 2024 года показала выручку в объеме 7,3 млрд руб., чистая прибыль которой составила 962,7

ФБЖ



КАК ЛЯГУШКА В СМЕТАНЕ:

КУДА ДОГРЕБ ОЛЕГ ЧЕМЕЗОВ?

**АЛЕКСАНДР
ПИРОГОВ**

«Уральский
Бизнес-журнал»

Вместе с уральскими олигархами в деле о национализации активов коммунальной империи «Корпорация СТС» фигурируют сразу несколько чиновников Свердловской области. Есть версия, что Чемезова сдал один из них, вероятно, экс-министр ЖКХ Николай Смирнов, его взяли под арест раньше, Чемезова — спустя несколько дней после добровольного увольнения с поста вице-губернатора. Дело на него завели по части 4 статьи 159 УК РФ — мошенничество в особо крупном размере, совершенное группой лиц. Максимальное наказание по ней — до десяти лет колонии. Прокуратура подозревает Чемезова в том, что он обогащался за счет различных незаконных схем, составляя протекцию той самой «Корпорации СТС», которую теперь уже вернули государству. А вот на имущество Чемезовых, Олега и его фиктивно бывшей жены Ирины, наложен арест, поскольку у следствия есть подозрения, что многое получено коррупционным путем. Так кто такой Олег Чемезов, тот или не тот — в этом ли вопрос? Однофамилец, не родственник, но какой скандал — всероссийского масштаба. А ведь фигурант громкого уголовного дела знаком с первыми лицами российского истеблишмента, упоминание фамилий людей, из окружения которых он вышел, наталкивает на самые разные мысли. Но мы решили оперировать фактами и тем, что сам Олег Чемезов рассказывал о витиеватых поворотах своей карьеры.



Чемезов переехал в Тюмень в качестве первого заместителя губернатора Собянина только в 2004 году, но был в должности меньше двух лет, курировал экономику, внешнеэкономические и межрегиональные связи, а также стратегическое планирование и рынок ценных бумаг. В 2005 году Сергей Семенович перебрался в Москву, но перед этим Чемезов ушел с госслужбы. Тогда СМИ писали, что на вопрос, предлагал ли ему Собянин должность в новой команде, Чемезов отвечал уклончиво.

Когда 25 марта 2019 года губернатор Свердловской области Евгений Куйвашев пригласил на пост своего заместителя старинного знакомого Олега Чемезова, для многих это стало полной неожиданностью. Куйвашев и Чемезов работали в советской молодости в Ханты-мансийском округе, в медицине: один был стоматологом, другой — психиатром. Спустя годы Куйвашев стал мэром Тюмени (2007–2011), а Чемезов избран депутатом Тюменской гордумы. И, несмотря на то, что позже жизнь развела друзей по соседним регионам, связи между собой они не теряли. Там же и тогда же работал будущий мэр Москвы Сергей Собянин — сначала председателем окружной думы ХМАО (1994–2001), затем губернатором Тюменской области (2001–2005). Собянин — еще один хороший знакомый героя самого громкого уральского скандала этого года. Знакомый настолько хороший, что СМИ регулярно называли Олега Чемезова членом команды Собянина, но это, скорее, был элемент самопиара, как в строчках у поэта: «Мнимую близостью хвастать люблю, маленький я человек».

Противовесы для тяжеловесов

Уроженец Свердловска и «тюмонец по жизни» Чемезов, поработавший и на высших государственных должностях, и в нефтянке, некоторое время до резкого карьерного

взлета по чиновничьей лестнице занимался частным бизнесом. Был председателем правления и основным владельцем тюменской управляющей компании «ПАРТИКОМ». Когда вошел в региональное правительство тогда уже губернатора Куйвашева, стал отвечать за территориальное развитие и цифровизацию. Спустя три с лишним года, осенью 2022-го, Чемезова пророчили на должность председателя облправительства — не срослось. Дружба дружбой, но многоопытный функционер Куйвашев скрупулезно выстраивал систему сдержек и противовесов в регионе, балансируя между интересами влиятельных элит, для которых Чемезов как был, так и оставался чужаком. Зато вице-губернатору Олегу Чемезову добавили полномочий. И каких! Отныне ему подчинялись финансовый блок и внутренняя политика. Де-факто Чемезов стал вторым лицом региона и замещал губернатора во время его отсутствия. Тогда и запомнился довольно жестким стилем руководства, умением вникать в суть проблем и пониманием глубинных процессов, а также лоббированием разных коммерческих тем. Так, во время ковида Чемезов пытался открыть закрытые по требованию эпидемиологов торгово-развлекательные центры. Позже при его участии в Екатеринбурге лишились лицензий на торговлю крепким алкоголем сразу 120 сетевых магазинов «Пятерочки» и «Перекрестка».

Временно годен

В 2024 году именно Чемезов формировал списки провластных кандидатов в Заксобрание Свердловской области. Куйвашев самоустранился, передоверив такое важное дело своему «серому кардиналу» Чемезову. Взяв выборный процесс под свой контроль, Олег Леонидович оказался в очень интересном положении: ему пришлось «разруливать» взаимоотношения влиятельных местных элит и администрации президента. Финал известен: весной 2025 года Куйвашева «ушли», формально по собственному желанию, но





одновременно с этой добровольной отставкой в отношении губернатора проводились некие следственные действия, однако все так и осталось на уровне слухов. После ухода друга-губернатора Чемезов сохранил место и вошел в команду Дениса Паслера. Теперь уже очевидно, что Чемезова оставили временно, на переходный период, для организации сентябрьских выборов. Их результаты, если сравнивать с другими регионами, оказались совсем скромными: явка составила 39,9%, а за кандидата в губернаторы Дениса Паслера проголосовало чуть больше 61% избирателей. Разве что обошлось без громких предвыборных скандалов, но не эти результаты стали причиной крушения карьеры Чемезова, хотя все началось сразу после них, в сентябре. Уголовное дело появилось по жене Чемезова, он сам стал соответчиком по делу о приватизации «Облкоммунэнерго», за чем последовало помещение в СИЗО и арест всех счетов семьи Чемезовых. Так когда же оступился Олег Леонидович? В поисках ответов мы отмотали время назад, чтобы увидеть жизненный путь нашего героя до того, как он пришел на работу в правительство Свердловской области.

Не отрываясь от психозов

«Я сейчас иногда с грустью смотрю, как довольно молодые люди, приходя в чиновники, ведут себя так, будто они все знают. Это такие паркетные менеджеры, которые, тем не менее, пытаются навязывать свои взгляды и решения, не понимая всей глубины процессов, происходящих в экономике или в бизнесе. Поэтому, считаю, какая-то жизненная школа у руководителей высшего звена должна быть», — это были чуть ли не первые слова Олега Леонидовича в качестве среднеуральского чиновника в 2019 году.

Потомственный врач Олег Чемезов родился в 1964 году в Свердловске, но почти сразу семья переехала в Краснотурьинск, и все детство будущего вице-губернатора прошло там. В Свердловском мединституте будущему абитуриенту не нашлось места в



«Водку меняли на унитазы, трубы — на уголь, который отправляли на Север, чтобы на вырученные деньги приобрести на Украине КРАЗы без колес, а колеса искали отдельно в другом месте», — вспоминал наш герой те бурные времена «дикого» постперестроечного капитализма. В общем, типичный пример первоначального накопления капитала. А все, что не вошло в эти рассказы, смотрите в балабановских «Жмурках»

общезитии, тогда Чемезов поехал в Тюмень. За время учебы в Тюменском меде подрабатывал медбратом, санитаром, грузчиком. Его первым местом работы стало отделение острых психозов одной из районных больниц Тюменской области, спустя несколько лет переехал в Ханты-Мансийск, где довольно быстро стал заведующим психиатрическим отделением Ханты-Мансийского окружного психонркологического диспансера. Тогда же, не отрываясь от лечения психов, начал заниматься бизнесом. К тому времени у Чемезова уже была семья и двое детей. «Я нашел методики, обещавшие заработок, и начал расширять практику: прошел курсы по акупунктуре, мануальной терапии, психотерапии, холотропному дыханию, НЛП. Потом открыл медицинский кабинет и вел платные приемы, а вырученные деньги использовал в коммерческих операциях», — рассказывал Чемезов в одном из интервью. Он съездил в Китай, где изучил иглоукалывание, после чего открыл в Ханты-Мансийске частные медицинские кабинеты.

По его словам, первый финансовый опыт он приобрел в частном медицинском бизнесе. Но

этим дело не ограничивалось — чуть позже бизнес-интересами Чемезова стали бартерные сделки. «Водку меняли на унитазы, трубы — на уголь, который отправляли на Север, чтобы на вырученные деньги приобрести на Украине КРАЗы без колес, а колеса искали отдельно в другом месте», — вспоминал наш герой те бурные времена «дикого» постперестроечного капитализма. В общем, типичный пример первоначального накопления капитала. А все, что не вошло в эти рассказы, смотрите в балабановских «Жмурках».

Из продавца унитазов — в Париж и выше

В 1993 году рядовой психиатр и торговец КРАЗами и унитазами Чемезов, открывший к тому времени страховую компанию, вошел в состав делегации от ХМАО по изучению французского опыта в сфере медицинского страхования. Вернувшись из Парижа, он стал обучать специалистов окружного департамента здравоохранения, как «правильно» организовать финансовые потоки, и «получил задание написать проект закона о медицинском страховании в отдельно взятом Ханты-

Теперь уже очевидно, что Чемезова оставили временно, на переходный период, для организации сентябрьских выборов. Их результаты, если сравнивать с другими регионами, оказались совсем скромными: явка составила 39,9%, а за кандидата в губернаторы Дениса Паслера проголосовало чуть больше 61% избирателей. Разве что обошлось без громких предвыборных скандалов, но не эти результаты стали причиной крушения карьеры Чемезова, хотя все началось сразу после них, в сентябре

Мансийске». Вслед за этим глава региона Александр Филипенко предложил Чемезову возглавить только что образовавшийся территориальный фонд обязательного медицинского страхования, а это колоссальные финансовые потоки — банкиры обзавидовались бы. Во главе ТФОМСа Чемезов провел следующие пять лет с 1993 по 1998 год, тогда же заочно получил второе, экономическое, образование и избрался депутатом Тюменской областной думы от Ханты-Мансийского округа.

Война взаимозачетам

А после депутатского срока Чемезов стал первым замглавы администрации Ханты-Мансийского АО по экономике и финансам. После административной реформы, с 1999 по 2004 год, находился на должности первого зампреда правительства ХМАО-Югры. Одной из самых ярких историй из ранней биографии Чемезова, им же самой рассказанной, стала история о том, как в 1998 году он, бартерщик с большим опытом, при поддержке губернатора Филипенко перестал принимать взаимозачеты, и работодателям, то есть богатой нефтянке, пришлось перейти на расчет с бюджетом реальными деньгами. Чемезов вспоминал, что были времена, когда 60% бюджета ХМАО закрывали взаимозачетами, а бюджетники сидели без денег. «С этого времени началась война с нефтяными генералами за отмену зачетов», — говорит Чемезов. Тогда же он познакомился с главой «Транснефти» Семеном Вайнштоком и первым вице-президентом ТНК Германом Ханом. «Позже мы добились отмены взаимозачетов на федеральном уровне, и в бюджетный кодекс вписали строку, что налоги платятся только деньгами. Это, конечно, была трагедия для тех, кто на той истории зарабатывал. Так что недоброжелателей у нас было много». Сначала спас Югру, а потом и страну. Спустя два месяца тайные недоброжелатели оставили у входной двери дома Чемезова в Ханты-Мансийске пакет с миной. Сам он уже жил в Тюмени, но семья оставалась в ХМАО. Этот инцидент он никогда

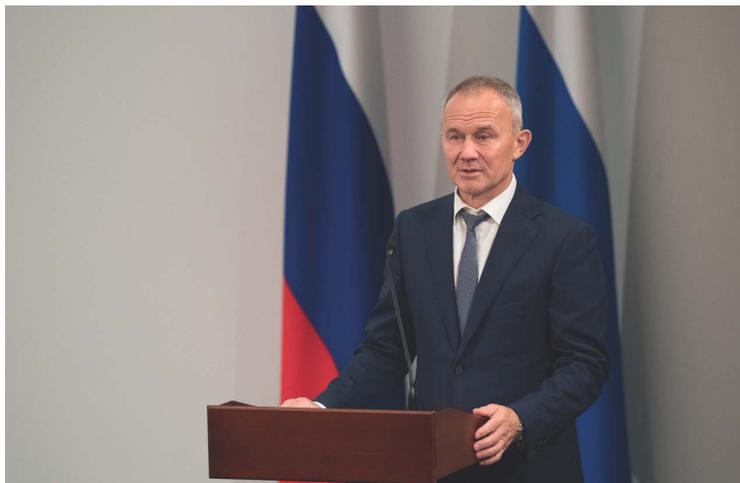
не комментировал, но в беседах с журналистами подтверждал, что угроза была реальной. Его коллеги неофициально заявляли, что попытка устранить тогдашнего заместителя губернатора связана с его профессиональной деятельностью. Это из громких событий того периода, когда герой этой статьи делал первые шаги на госслужбе.

Некомандный дух

В 2001 году председатель думы ХМАО Сергей Собянин назначается губернатором Тюменской области и сразу же берет к себе замом... Нет, не Чемезова, а президента «Запсибкомбанка» Владимира Якушева, который теперь стал сенатором, первым замом Валентины Матвиенко и секретарем генерального совета «Единой России». Чемезов переехал в Тюмень в качестве первого заместителя губернатора Собянина только в 2004 году, но был в должности меньше двух лет, курировал экономику, внешнеэкономические и межрегиональные связи, а также стратегическое планирование и рынок ценных бумаг. В 2005 году Сергей Семенович перебрался в Москву, но перед этим Чемезов ушел с госслужбы. Тогда СМИ писали, что на вопрос, предлагал ли ему Собянин должность в новой команде, Чемезов отвечал уклончиво, говорил что-то вроде «команда — это не место работы, а стиль взаимоотношений, не всегда предполагающий иерархию начальник/подчиненный. Команда — это образ мыслей, компетенций, знаний и распределение нагрузки при решении разных задач».

Полезный Чемезов

Следующие восемь лет, с 2005 по 2013 год, Олег Чемезов проработал вице-президентом, директором крупнейшего Российско-британского консорциума «ТНК-ВР». Справочно: президент и главный управляющий ТНК-ВР — британский подданный Роберт Дадли, исполнительный директор — Герман Хан, среди участников проекта — Михаил Фридман, Виктор Вексельберг и



Леонард Блаватник. Сферой интересов ТНК-ВР была территория от Урала до Дальнего Востока, включая ХМАО, ЯНАО, Свердловскую, Челябинскую, Тюменскую и Иркутскую области, Красноярский край, Владивосток и Республику Саха. Объем доказанных запасов нефти, которыми обладала компания, — 8,2 млрд баррелей. Оборот компании в 2013 году составил 688 млрд рублей. Компания была зарегистрирована на Британских Виргинских островах.

Из публикации сайта 66.ru: «По одной из версий, связи Чемезова помогли ТНК-ВР погасить скандалы, связанные с обвинениями в неуплате налогов. Речь шла о претензиях Федеральной налоговой службы: в апреле 2005 года ведомство заявило, что ТНК-ВР недоплатила в бюджет 26 млрд рублей. В Совете Федерации, который инициировал проверку, считали, что ТНК минимизировала налоговые выплаты с помощью аффилированных компаний, зарегистрированных в регионах с льготным налоговым режимом. Четыре месяца спустя в уходе от налогов нефтяную компанию обвинил аудитор Счетной палаты РФ. Чемезов, впрочем, уверяет, что речь шла о проблемах, решавшихся в рабочем порядке. Принципиально важным он считает соглашение между Тюменской областью и руководством ТНК-ВР, подписанное в июле 2005 года. Стороны договорились, что компания

упростит корпоративную структуру и зарегистрирует в Тюмени новый холдинг, который станет центром прибыли» (конец цитаты по сайту 66.ru). С той поры в СМИ Чемезова называют «человеком команды Вексельберга».

Свободное плавание

А потом наступила эра государственной «Роснефти», офшорная халява закончилась. В этом новом «мире» Чемезову места не нашлось. Согласно легенде, которую рассказывал Олег Леонидович, он был сильно влюблен в Тюмень и отказался переезжать на работу в Москву. «Московский ритм для меня был крайне тяжелым — постоянная спешка, какие-то ненужные интриги, вечные опоздания из-за пробок — мне это было чуждо».

Без отрыва от нефтянки Чемезов получал мандаты (в 2008 года избран депутатом Тюменской гордумы, в 2014 году переизбранся в облдуму) и успел защитить диплом МВА в Швейцарии.

Уйдя из нефтянки, он перешел на работу в созданную им еще в 2006 году вместе с партнером Владимиром Сысоевым собственную управляющую компанию «ПАРТИКОМ». «ПАРТИКОМ» по документам занималась жилищным и коммерческим строительством и деревообработкой. Но в новости компания попадала только в связи с тем, что скупала активы, которые плохо лежат, или продавала региональным властям то, что не приносило прибыли. При этом от госуправления Чемезов старался не отдаляться: в том же 2013 году он был назначен руководителем экспертной группы Агентства стратегических инициатив (АСИ) в Тюменской области — заметная позиция, так как у АСИ весьма влиятельные кураторы в администрации президента.

Лягушка в сметане

Согласно декларации, состояние Чемезова за 2017 год составило 111,9 млн рублей. При этом никакой недвижимости в собствен-

111,9

МЛН РУБЛЕЙ

составляло состояние Чемезова (согласно декларации за 2017 год).

ности он не имел, в пользовании был лишь жилой дом почти на 500 квадратных метров и земельный участок на полгектара. Чемезов проживал в элитном доме в центре Екатеринбурга. Во время пандемии он опубликовал видео, как его дети переносят карантин, тренируясь в

личном спортзале и на конюшне. Большую часть собственности Чемезов переписал на вторую жену Ирину, с которой формально развелся еще в 2016 году. Ирину Чемезову это не убергло от ее уголовного дела, пусть и не связанного с делом «бывшего» мужа. Олегу и Ирине Чемезовым вменяется мошенничество в особо крупных размерах, но уголовные дела у них разные.

И еще один маленький, но характерный штрих к портрету героя этого рассказа: каждый, кто проезжает мимо Червишевского кладбища в Тюмени, обязательно обратит внимание на величественную постройку в «греческом» стиле из черно-белого мрамора, и стоит она аккуратно напротив храма. Знающие люди поясняют: это фамильная усыпальница семьи Чемезовых. Чем бы ни закончилось уголовное дело Олега Чемезова, кажется, он ко всему успел подготовиться. «У меня не было богатых родителей, мне не досталось на халяву ни завода, ни магазина, ни ресторанной сети. Я, как та лягушка в сметане, которой пришлось молотить лапами, чтобы выбраться из банки. Были времена, когда я ложился спать в два – три часа ночи, а в шесть утра уже добирался машиной или самолетом из точки А в точку Б, чтобы заключить сделку. Об этом сейчас никто не думает, только спрашивают: откуда он, сволочь такая, деньги взял?» — откровенничал до всех трагических событий Олег Чемезов. Уже после его задержания стало известно, что у него рак поджелудочной железы.

ФБЖ

ЦИФРОВОЙ СЛЕД КАК УЛИКА:

КАК ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА СТАНОВИТСЯ ПОВОДОМ ДЛЯ ВОЗБУЖДЕНИЯ ДЕЛА

Российское законодательство в сфере цифровых технологий активно развивается и совершенствуется. Самое время переосмыслить свой статус как носителя цифровой информации не только личного, но и делового, бизнес-характера. Наши цифровые «следы» постепенно обретают новую сущность — становятся полноценным инструментом для правоохранительных и судебных органов. Все чаще переписки в электронной почте, мессенджерах фигурируют в составе доказательной базы в судебных разбирательствах, а значит, вопрос «цифровой гигиены» становится еще более значимым.

Цифровые технологии уже лет десять или даже пятнадцать являются неотъемлемой частью бизнеса. И с течением времени их интеграция в работу компаний углубляется. Сегодня уже никого не удивит чатами с клиентами, в которых можно найти разнообразную коммерческую информацию, в том числе документы, юридические, бухгалтерские и др. Предприниматели, особенно самозанятые и в небольшом бизнесе, переписываются с бизнес-партнерами в мессенджерах. Нередко именно в них договариваются о сделках, обсуждают детали контрактов, договоров, сюда же направляют претензии, здесь же обмениваются актами выполненных работ. Обмен документами в электронном виде уже никого не смущает — это легко, быстро и экономично. Настолько просто, что мы как будто бы забываем, что каждое электронное письмо, сообщение в мессенджере — это тот след, который при необходимости можно найти и проанализировать.

Переписка как доказательство

В моей юридической практике уже случалось так, что при возникновении споров между контрагентами зачастую только с помощью электронной переписки можно подтвердить наличие или отсутствие юридически значимых фактов. Например, факт заключения договора на определенных условиях или факт соблюдения стороной обязательного досудебного порядка урегулирования спора, при котором претензия направлялась на электронную почту. Поэтому информация, содержащаяся в электронных переписках, активно используется в судебной и следственной системе. Случалось и наоборот, когда цифровой след, слово, документ, содержащийся в электронных диалогах, были использованы как доказательства при формировании дела и обвинения. Согласно данным компании RTM Group, специализиру-



**ВЕРОНИКА
ПОЛЯКОВА**

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

ющей на экспертизе в сфере информационных технологий и права, переписка в мессенджерах становится ключевым доказательством умысла в 19% уголовных дел. Эксперты пояснили, что, в первую очередь, в них фигурирует переписка, в которой содержатся любые договоренности между сторонами: скажем, о продаже запрещенных веществ, даче или получении взятки, вымогательстве. Электронные переписки широко используются как инструмент в семейных спорах. При расследовании уголовных дел у следственных органов наиболее востребованы переписки в мессенджерах, СМС-сообщения, а также сами контакты, хранящиеся в телефоне, где можно легко сопоставить номер телефона и имя.

Переписки им прослушки заменили

В моей практике существует уголовное дело, где переписка стала единственным доказательством дачи взятки, при этом не было проведено никаких оперативных меро-



в моей практике существует уголовное дело, где переписка стала единственным доказательством дачи взятки, при этом не было проведено никаких оперативных мероприятий, не было фиксации передачи денег, прослушивания телефонов — только факт переписки, и этого хватило, чтобы возбудить уголовное дело и предъявить обвинение по факту дачи и получения взятки. Оказалось, что правоохранительным органам достаточно было получить доступ к телефону взяткодателя и найти там переписку об обстоятельствах передачи денег должностному лицу.

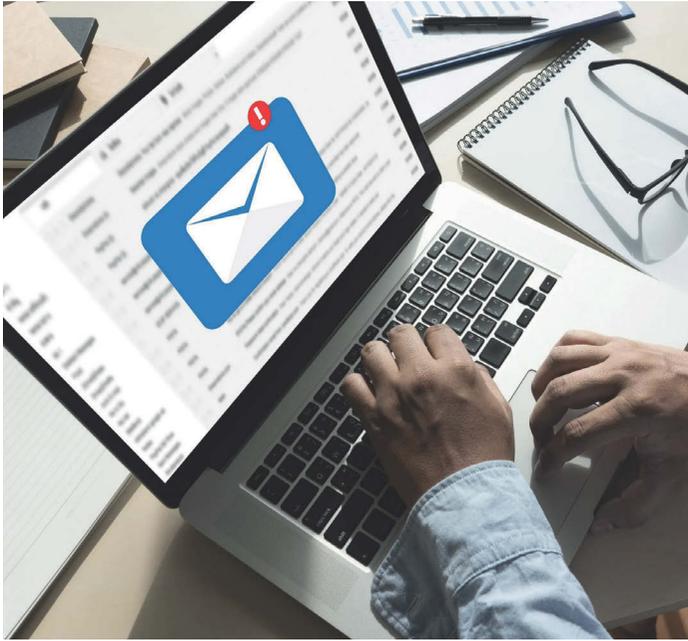
приятый, не было фиксации передачи денег, прослушивания телефонов — только факт переписки, и этого хватило, чтобы возбудить уголовное дело и предъявить обвинение по факту дачи и получения взятки. Оказалось, что правоохранительным органам достаточно было получить доступ к телефону взяткодателя и найти там переписку об обстоятельствах передачи денег должностному лицу. Подобных примеров, иллюстрирующий опасность хранения щепетильной информации в телефонах и электронных почтах, в моей адвокатской практике становится все больше. Вот, к примеру, несколько компаний договорились по e-mail об определенной цене на товары. В последствии переписка была использована в качестве доказательства и легла в основу обвинения в сговоре и ограничении конкуренции.

Что может насторожить следствие?

- *Схема доступа к личному*

В ряде случаев правоохранители используют некоторые «ухищрения», которые позволяют им обойти неурегулированные законодательно вопросы, чтобы заполучить нужную им переписку фигуранта уголовного дела со свидетелем или потерпевшим. Например, оперативники могут установить контакт с лицом, которое находится под подозрением. Таким образом, они по добровольному согласию одного из участников переписки могут контролировать ход общения. В таком случае ни о какой тайне личных переговоров, охраняемой по закону, речи не идет, ведь доступ получен по личному согласию.

Еще одна схема, которая отработана у оперативно-следственных служб, когда они «приходят» к участникам некоего совместного чата, созданного для взаимодействия по рабочим вопросам, и счет их может идти на десятки: под отдельный проект, под контрагента и т. д. Правоохранители могут сразу у всех провести обыск, изъять документы и мобильные устройства. И стоит только одно-



Следует обучать сотрудников корректной с юридической точки зрения деловой коммуникации, доносить до них информацию, что все, что пишется в сети, может быть прочитано третьими лицами, в том числе следственными органами. Поэтому обязателен контроль за словами, документооборотом. Как минимум всем нам в делах и личном не стоит употреблять двусмысленных фраз, обсуждать нечто незаконное или провокационное, чтобы не пришлось потом доказывать, что вы имели в виду совсем другое

му из сотрудников дать пароль от телефона или самостоятельно разблокировать его, как правоохранители получают доступ ко всем чатам и группам, где состоит этот человек. Вы только представьте, какой объем информации в один миг может появиться у следствия, поэтому с мессенджерами нужно быть предельно аккуратными: ввести в компании правила их использования, проинструктировать сотрудников, как соблюдать «цифровую гигиену» в онлайн.

- **«Слова-маячки»**

Отдельное внимание следствие обратит на использование формулировок, которые закон трактует как сговор, дача указаний или признание. Что делают оперативные сотрудники после получения доступа к мобильному телефону или компьютеру? Вбивают те самые «теги», ключевые слова, например, если в работе материал проверки по мошенничеству, то будут искать слова «деньги», «наличные», «перевод» и подобные.

Сегодня уже можно с уверенностью утверждать, что в РФ есть сформированная судебная практика по признанию в качестве доказательства переписки в мессенджере и по электронной почте по ряду составов

преступления: ограничение конкуренции, искусственное завышение цен на товары, сговор крупных игроков рынка. Переписка часто становится доказательством умысла при злоупотреблении полномочиями, махинациях с финансами или корпоративных конфликтах. Есть вступившие в законную силу приговоры, где одним из доказательств был мобильный телефон с содержащимися там сведениями.

Следствие уже научилось использовать электронную переписку как доказательство наличия состава преступлений.

- **Иллюзия приватности**

И, несмотря на эту реальность, мы, юристы, вынуждены констатировать, что бизнес все еще слишком расслаблен и недооценивает угрозу. Переписка ведется «на автомате», без всякой оценки юридических последствий. У многих по-прежнему сохраняется иллюзия приватности, как будто письмо — это разговор с глазу на глаз на кухне. В большинстве компаний, а в небольших и малых почти всегда, отсутствуют

19%

**ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА
УГОЛОВНЫХ ДЕЛ**

в российских судах в среднем рассматривают электронные переписки как ключевое доказательство умысла (данные компании RTM Group, специализирующейся на экспертизе в сфере информационных технологий и права).

прописанные регламенты по ведению деловой переписки, особенно важно следовать им при конфликтах, увольнениях, переговорах с клиентами и бизнес-партнерами. Юридическая реальность такова, что суд принимает переписку как доказательство. Электронная переписка нередко приравнивается к письменным доказательствам и может иметь больший вес, чем показания свидетелей.

- **Все тайное не тайно**

Предпринимателям пора задуматься о введении четких стандартов переписки. В них должно быть оговорено, что точно нельзя



Правоохранители могут сразу у всех провести обыск, изъять документы и мобильные устройства. И стоит только одному из сотрудников дать пароль от телефона или самостоятельно разблокировать его, как правоохранители получают доступ ко всем чатам и группам, где состоит этот человек. Вы только представьте, какой объем информации в один миг может появиться у следствия. Поэтому с мессенджерами нужно быть предельно аккуратными

указывать в переписке, какие формулировки следует исключить, как обсуждать спорные вопросы — иными словами, нужно вводить правила «цифровой гигиены». Для этого следует обучать сотрудников корректной с юридической точки зрения деловой коммуникации, доносить до них информацию, что все, что пишется в сети, может быть прочитано третьими лицами, в том числе следственными органами. Поэтому обязателен контроль за словами, документооборотом. Как минимум всем нам в делах и личном не стоит употреблять двусмысленных фраз, обсуждать нечто незаконное или провокационное, чтобы не пришлось потом доказывать, что вы имели в виду совсем другое.

- **Предотвращение и защита**

Отдельно стоит сказать о способах хранения информации в компании. Лучше, если это будет облачное зашифрованное хранилище, размещенное на сервере, который находится за пределами офиса. Необходимо тщательно следить за тем, кто имеет доступ к информации, электронной почте, чатам в мессенджерах. Часто бывают случаи, когда обиженные на компанию сотрудники уходят и пытаются всячески навредить: скопировав информацию, потом они пытаются использовать ее против бывшего работодателя и иногда приходят с «компрометом» в следственные органы.

Если к вам лично или в офис все же пришли правоохранительные органы, то следует помнить, что у каждого есть право не разглашать пароль от своего телефона или другого гаджета, есть право отказать в его разблокировке, ведь все, что в них содержится, — это личная информация.

Цифровая переписка — это новая норма личного и делового общения. Не стоит воспринимать ее как разговор между своими. Стоит помнить, что это виртуальный документ, который однажды может быть прочитан следователем или судьей. Помните: «Все сказанное вами может быть использовано против вас».

БИЗНЕС

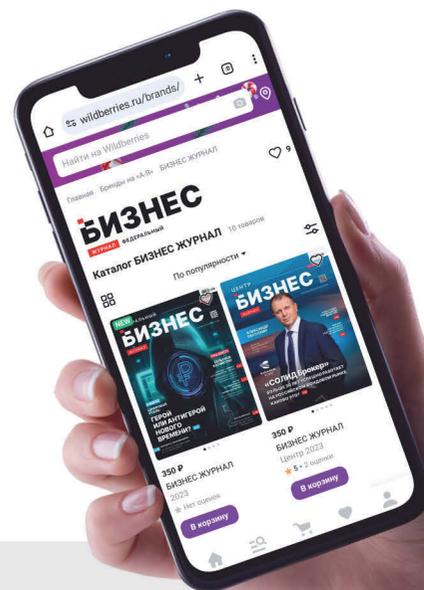
ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

Где нас искать?

WILDBERRIES



OZON



- На ведущих деловых мероприятиях, в бизнес-центрах и других публичных локациях крупнейших городов РФ

Как на нас подписаться?

Отдел распространения и подписки: podpiska@business-magazine.online

Как разместить рекламу?

Отдел рекламы: reklama@business-magazine.online

Как сообщить важную и интересную информацию?

Информационный отдел: info@business-magazine.online

Как стать партнером?

Отдел по работе с партнерами: partner@business-magazine.online

Телефон редакции:

+7 (495) 727-01-67

РЕГИОНАЛЬНАЯ
ЕЖЕГОДНАЯ
ПРЕМИЯ
В СФЕРЕ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ЖУРНАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ

MAZOV & Co
РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА
Ваш PR и GR консультант

**БРЕНДЫ
РОССИИ**

РЕГИОНАЛЬНАЯ
ЕЖЕГОДНАЯ

ПРЕМИЯ
В СФЕРЕ
БИЗНЕСА

РЕГИОНАЛЬНАЯ
ЕЖЕГОДНАЯ

ЕЖЕГОДНАЯ
РЕГИОНАЛЬНАЯ
ПРЕМИЯ

ЕЖЕГОДНАЯ
РЕГИОНАЛЬНАЯ
ПРЕМИЯ

В СФЕРЕ
БИЗНЕСА

В СФЕРЕ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС ПРЕМИЯ 2025

АСТА
NON
VERBA

СКОРО
ПОДВЕДЕМ ИТОГИ!

BIZNESPREMIYA.RU

- 27 ноября — «Воронежский БИЗНЕС»
- 28 ноября — «Калужский БИЗНЕС»
- 4 декабря — «Владимирский БИЗНЕС»
- 5 декабря — «Орловский БИЗНЕС»
- 11 декабря — «Тульский БИЗНЕС»

ТН

ТУЛЬСКИЕ
НОВОСТИ

ОН

ОРЛОВСКИЕ
НОВОСТИ

КН

КАЛУЖСКИЕ
НОВОСТИ

ВН

ВЛАДИМИРСКИЕ
НОВОСТИ

ВН

ВОРОНЕЖСКИЕ
НОВОСТИ