



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В РОССИИ: СВОЙ ПУТЬ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
-----------------	----------

ВЫВОДЫ	2
---------------	----------

ЧАСТЬ 1. КЛЮЧЕВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ РОССИИ	4
---	----------

Индекс импортозамещения БI: отмечаем уверенный рост	4
---	---

Результаты опроса бизнеса: работающие в России компании удовлетворены заменой импорта	7
---	---

Результаты опроса россиян: потребители стали чаще покупать российские товары	9
--	---

Примеры российского импортозамещения: продолжение движения к цели	11
---	----

Иностранный бизнес в России: международные компании выбирают локальных партнеров	12
--	----

ЧАСТЬ 2. ВАЖНАЯ МИССИЯ ГОСУДАРСТВА	13
---	-----------

Роль государства: главный заказчик импортозамещения	13
---	----

Развитие инженерной школы: залог будущего технологического суверенитета	14
---	----

Оборонно-промышленный комплекс: уникальные технологии и большой опыт для гражданских целей	15
--	----

ЧАСТЬ 3. ОБШИРНЫЙ МИРОВОЙ ОПЫТ	16
---------------------------------------	-----------

Мировой опыт: импортозамещение в условиях деглобализации становится важным для всех стран	16
---	----

Кейс Palantir: программные решения для государственной безопасности успешно работают в бизнесе	18
--	----

Долгосрочный подход: преимущество в достижении национальных целей	20
---	----

ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ	21
--	-----------

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	22
------------------------------	-----------

ВВЕДЕНИЕ

После 2022 года условия ведения бизнеса в России значительно изменились. Место ушедших из страны компаний быстро заняли российские фирмы и организации из дружественных государств. Стремительно трансформировались производственные и логистические цепочки. Понадобилось экстренно замещать продукцию, которая до этого импортировалась. В результате поменялся конкурентный ландшафт десятков отраслей – от производства потребительских товаров до оказания профессиональных услуг.

До сих пор замещение импорта остается вызовом в ключевых для технологического суверенитета сферах, включая гражданское авиастроение, микроэлектронику и машиностроение. Компании сталкиваются с зависимостью от зарубежных технологий и компонентов, дефицитом оборудования и кадров, долгим циклом разработки новой продукции, не всегда достаточным для сбыта размером внутреннего рынка, а также нечетко выстроенной координацией государства и бизнеса.

Чтобы проанализировать текущее состояние процесса импортозамещения, мы задались следующими вопросами. Как компании и потребители адаптировались к современным условиям? Какие отрасли уже смогли заместить импортные товары и услуги, а кому на это потребуется больше времени? Как в этом процессе участвуют работающие в России иностранные компании? Какой международный опыт применим к новым российским реалиям? Какое значение для замещения импорта играет донастройка системы образования и перенос оборонных технологий в гражданскую промышленность? Почему в импортозамещении важны долгосрочное планирование и участие государства?

Для ответа на эти вопросы мы опросили 85 работающих в России компаний, российских и иностранных. Проанализировали международный опыт. Изучили предысторию вопроса, так как задачи импортозамещения приходилось решать и раньше. Кроме того, задали рядовым гражданам вопрос: как они относятся к импортным товарам и сервисам и готовы ли их покупать в случае возвращения такой продукции на российский рынок.

Исследование состоит из трех частей. Первая часть изучает импортозамещение с точки зрения возможностей для работающих в России компаний и потребителей. Вторая часть исследует вопрос со стороны важной роли государства, подсвечивая работу системы образования и идею трансфера оборонных технологий. Третья часть посвящена международному опыту замещения импорта и долгосрочному подходу, который может стать неочевидным преимуществом в достижении государственных целей.

Выражаем признательность за участие в исследовании «Деловой России», Консультативному совету по иностранным инвестициям, Американской торговой палате и Ассоциации европейского бизнеса.

ВЫВОДЫ

КЛЮЧЕВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ РОССИИ

- 1 ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОВЛИЯЛИ НА БИЗНЕС В РОССИИ.** Большинство опрошенных нами компаний (**74%**) столкнулись с необходимостью искать замену недоступной продукции.
- 2 КОМПАНИИ ЧАЩЕ ВСЕГО ЗАМЕЩАЛИ НЕДОСТУПНЫЕ ТОВАРЫ ПРОДУКЦИЕЙ ИЗ НОВЫХ СТРАН** (например, из Китая и Индии). Так поступили **71%** опрошенных нами. При этом **67%** респондентов успешно заменили недоступные товары и услуги российскими аналогами. **7%** компаний начали самостоятельное производство в России, чтобы обеспечить себя необходимым.
- 3 ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ ТАКЖЕ ПРИШЛОСЬ ИЗМЕНИТЬ ПРИВЫЧНУЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ КОРЗИНУ.** Для замены импортной продукции они чаще всего покупали российские товары. Этот способ применяют **53%** опрошенных.
- 4 ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б¹ ВЫРОС ЗА ЧЕТЫРЕ ГОДА НА 34% ДЛЯ БИЗНЕСА И НА 29% ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.** Это значит, что компании и физлица стали покупать больше российских товаров и услуг вместо импортных.
- 5 РАБОТАЮЩИЙ В РОССИИ ИНОСТРАННЫЙ БИЗНЕС ТАКЖЕ УЧАСТВУЕТ В ПРОЦЕССЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ.** Индекс импортозамещения Б¹ для иностранных компаний вырос за четыре года на **25%**. За пять лет они сократили долю импортных материалов и сырья в закупках вдвое (с 16 до 8,4%)².
- 6 БЫСТРЕЕ ВСЕГО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ПРОИСХОДИТ В СФЕРЕ УСЛУГ.** Здесь рост Индекса импортозамещения Б¹ составил **57%**. В промышленном производстве результаты несколько скромнее – **41%**.
- 7 ПРОЦЕСС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ИДЕТ УСПЕШНО.** **67%** российских компаний, которые столкнулись с необходимостью замены импортных товаров и услуг, удовлетворены результатами.
- 8 ПОЧТИ ПОЛОВИНЕ (48%) ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕВАЖНО, ВЕРНУТСЯ ЛИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИНОСТРАННЫЕ МАРКИ.** При этом **8%** относятся к возвращению иностранных брендов отрицательно и надеются, что этого не произойдет.
- 9 БЫСТРЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ВИДНЫ В ОТРАСЛЯХ С МЕНЬШИМИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ БАРЬЕРАМИ, НАПРИМЕР В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ.** В наукоемких и капиталоемких отраслях (микроэлектроника, авиастроение, фармацевтика) реальная независимость от импорта, помимо финансирования, требует длительного времени и структурной трансформации экономики.

¹ Подробную информацию об Индексе импортозамещения Б¹ см. далее.

² Производственная зависимость от импорта в регионах России после 2022 года (<https://econorus.org/repec/journal/2025-66-282-290r.pdf>)

ВАЖНАЯ МИССИЯ ГОСУДАРСТВА

1 РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ ИНЖЕНЕРНОЙ ШКОЛЫ СТАНОВИТСЯ ВАЖНЫМ УСЛОВИЕМ УСПЕХА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ. У России для этого есть существенный потенциал. Государство и бизнес все больше внимания уделяют подготовке современных инженерных кадров.

2 УНИКАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И ОПЫТ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА МОГУТ СТАТЬ ОСНОВОЙ ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОРЫВА В МАСШТАБАХ ВСЕЙ СТРАНЫ. Россия обладает передовыми технологиями в оборонной сфере (от ракетных двигателей до программного обеспечения), которые важно правильно перенести в гражданскую промышленность.

3 ГОСУДАРСТВУ СЛЕДУЕТ БРАТЬ НА СЕБЯ ФИНАНСИРОВАНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗРАБОТКОЙ И ВНЕДРЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ. Для перехода от замены товаров к замещению и развитию технологий важно поддерживать научные разработки и внедрение инновационных решений. То есть для эффективной поддержки государству стоит стать предпринимательским, а не просто регулирующим и субсидирующим, потому что пассивных мер (налоговые кредиты на исследования, субсидии) уже недостаточно.

ОБШИРНЫЙ МИРОВОЙ ОПЫТ

1 ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ И ЗАЩИТОЙ ЛОКАЛЬНОГО РЫНКА РАНЕЕ ЗАНИМАЛИСЬ МНОГИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ РАЗВИТЫЕ СТРАНЫ (НАПРИМЕР, США, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ, ЯПОНИЯ, ЮЖНАЯ КОРЕЯ). Сейчас в условиях фрагментации мира ведущие державы вынуждены снова переходить к импортозамещению и переносу производств на свою территорию или в дружественные страны для защиты суверенитета и укрепления технологической базы.

2 ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ ДАЕТ НЕСКОЛЬКО КЛЮЧЕВЫХ УРОКОВ ПО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЮ. Емкий внутренний рынок или необходимость самообеспечения повышает вероятность успешной локализации, однако для долгосрочного успеха важно наращивать экспорт. Большую роль играет наличие четких ключевых показателей эффективности (КПЭ) от государства к бизнесу, чтобы стимулировать рост производительности.

3 ОПЫТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ PALANTIR ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА МОЖНО УСПЕШНО ПРИМЕНЯТЬ В БИЗНЕСЕ. Интегрированные ИИ-решения на основе динамической онтологии и цифровых двойников способны существенно повысить управляемость и эффективность производства даже для больших промышленных конгломератов.

4 ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ПО ЗАМЕЩЕНИЮ ИМПОРТА И РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА СОЗДАЕТ РЕДКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО. Это актуально в мире, где многие государства и компании не строят планы дальше, чем на пять лет вперед.

КЛЮЧЕВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ РОССИИ

ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1: ОТМЕЧАЕМ УВЕРЕННЫЙ РОСТ

Чтобы оценить уровень замещения иностранных товаров и услуг в России с 2022 года, мы создали Индекс импортозамещения Б1. Для расчета индекса мы использовали данные отечественных и работающих в России иностранных компаний, а также опросили российских потребителей.

МЕТОДИКА РАСЧЕТА

Мы попросили респондентов указать долю импортных товаров и услуг в их деятельности или потребительской корзине в 2022 году и сейчас. Предлагались следующие варианты ответов:



- Менее 25%
- От 25 до 50%
- От 50 до 75%
- От 75 до 100%



Мы рассчитали Индекс импортозамещения Б1, который представляет собой взвешенный индекс, где веса распределены следующим образом:



- Менее 25% – 100
- От 25 до 50% – 50
- От 50 до 75% – 25
- От 75 до 100% – 0



Вес каждого варианта умножается на долю ответивших так респондентов. Полученные значения складываются. Максимальное значение индекса – 100, минимальное – 0.

Максимальное значение означает, что 100% респондентов указали долю импортных товаров и услуг менее 25%. Минимальное значение показывает, что 100% респондентов используют 75–100% импортных товаров и услуг.

Рассчитанные Б1 индексы импортозамещения показали, что замена зарубежных товаров и услуг идет успешно:

- ▶ Бизнес и обычные потребители смогли найти альтернативные возможности для удовлетворения привычных нужд.
- ▶ В первую очередь удалось заменить наиболее доступные и простые товары, а также услуги и сырье. Замещение технологичной продукции и оборудования еще продолжается.

У всех респондентов, включая иностранные компании, значение Индекса импортозамещения Б1 в 2022 году составило 46 пунктов, а в 2026 году – уже 61.

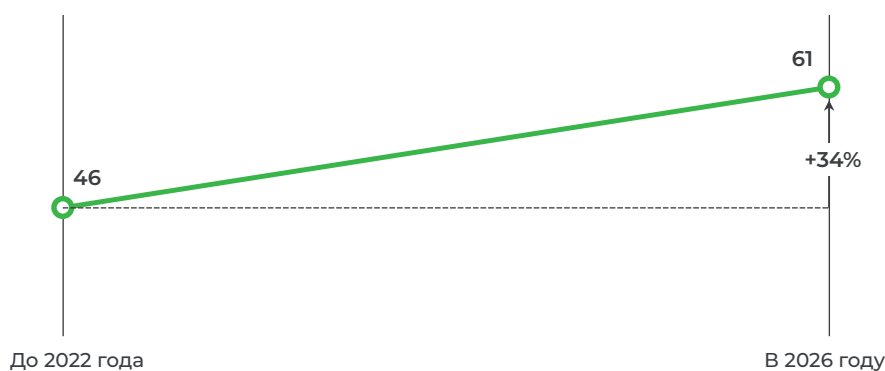
Таким образом, Индекс импортозамещения Б1 в России показал серьезный рост на 34% с 2022 года.

Если рассчитать этот индекс только для российских компаний, то его изменение будет еще существеннее – +55%.

Интересно, что ведущие бизнес в России иностранные компании

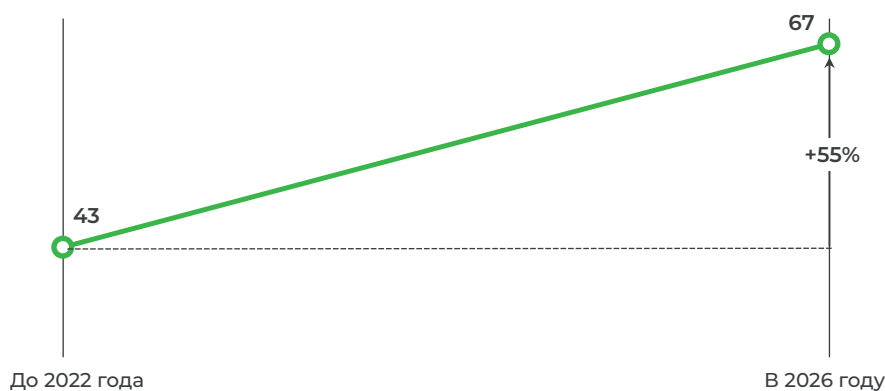
также активно замещают импортные товары и услуги. Но их темпы роста несколько меньше (+25%), чем у российского бизнеса. Это можно объяснить тем, что международные организации сохраняют связи со своими подразделениями в других странах и потенциально могут привлекать глобальных поставщиков своей материнской компании. Зарубежные компании в России также не всегда попадают под действие ограничений со стороны иностранных государств или со стороны России.

ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ РАБОТАЮЩИХ В РОССИИ КОМПАНИЙ, индексные пункты



С 2022 ГОДА ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ КОМПАНИЙ В РОССИИ ВЫРОС БОЛЕЕ ЧЕМ НА ТРЕТЬ. ▲

ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, индексные пункты



С 2022 ГОДА ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ УВЕЛИЧИЛСЯ БОЛЕЕ ЧЕМ В ПОЛТОРА РАЗА. ▲

ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ, индексные пункты



С 2022 ГОДА ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ ВЫРОС НЕСКОЛЬКО МЕНЬШЕ, ЧЕМ ДЛЯ РОССИЙСКИХ. ▲

Во всех отраслях, где работают опрошенные компании (включая иностранные), мы наблюдаем рост Индекса импортозамещения Б1 за последние четыре года как минимум на 27%.

Однако наибольший рост (57%) заметен у компаний, которые оказывают услуги, в том числе финансовые и профессиональные. В производственной сфере индекс

вырос в среднем на 41%. Производственным компаниям намного сложнее быстро заменить оборудование, срок службы которого может достигать десятков лет. Необходимы дополнительные инвестиции, длительные переговоры и поиск новых поставщиков.

Наибольшего уровня импортозамещения российские компании достигли при покупке услуг,

расходных материалов и сырья. Производственное оборудование и комплектующие удалось заменить в меньшей степени.

Замещение импортных товаров и услуг также затронуло простых граждан. Индекс импортозамещения Б1 для российских потребителей увеличился на 29%.

ИЗМЕНЕНИЕ ИНДЕКСА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ РАБОТАЮЩИХ В РОССИИ КОМПАНИЙ С 2022 ПО 2026 ГОД



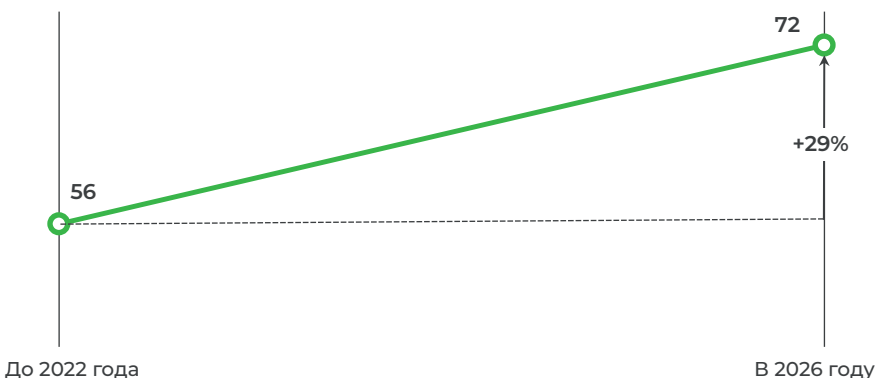
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ ИДЕТ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ СЕКТОРЕ. ▲

ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВИДА ЗАКУПАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ, индексные пункты



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ ОТЛИЧАЮТСЯ МЕНЬШИМ УРОВНЕМ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ. ▲

ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, индексные пункты



С 2022 ГОДА ИНДЕКС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ Б1 ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ВЫРОС ПОЧТИ НА ТРЕТЬ. ▲

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА **БИЗНЕСА**: РАБОТАЮЩИЕ В РОССИИ КОМПАНИИ УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЗАМЕНОЙ ИМПОРТА

С февраля 2022 года условия поставки импортной продукции в Россию существенно изменились. Многие виды иностранных товаров или услуг стали недоступны для компаний, ведущих бизнес в РФ.

По данным на апрель 2026 года, 74% опрошенных нами компаний³ столкнулись с необходимостью замещать импортные товары или услуги. Работающие в России иностранные организации (71% респондентов с иностранным участием) также вовлечены в процесс импортозамещения.

Наиболее часто причины импортозамещения связаны с невозможностью поставок из-за санкционных ограничений (62%) и прекращением работы компаний-

СТОЛКНУЛАСЬ ЛИ ВАША КОМПАНИЯ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ ЗАМЕЩАТЬ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ ИЛИ УСЛУГИ?



ПОЧТИ ТРИ ЧЕТВЕРТИ ОПРОШЕННЫХ НАМИ КОМПАНИЙ ЗАМЕНЯЛИ ИМПОРТНУЮ ПРОДУКЦИЮ ИЛИ УСЛУГИ. ▲

поставщиков с клиентами из России (52%). Также компании отметили, что импортные аналоги (ПО и оборудование) перестали обновляться (43%).

Продукция из новых стран (71%) и России (67%) заменила недоступные товары и услуги, которые ранее покупали за рубежом.

ПОЧЕМУ ВАША КОМПАНИЯ СТАЛА ЗАМЕЩАТЬ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ?

Возможно несколько вариантов ответа.



НАИБОЛЕЕ ЧАСТАЯ ПРИЧИНА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ СВЯЗАНА С ПРЕКРАЩЕНИЕМ ПОСТАВОК ПО ПРЕЖНИМ КАНАЛАМ. ▲

³ Речь идет о российских и иностранных компаниях, работающих в России.

КАКИМ ОБРАЗОМ ВАША КОМПАНИЯ ЗАМЕСТИЛА ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ И УСЛУГИ?

Возможно несколько вариантов ответа.



ТОВАРЫ ИЗ НОВЫХ СТРАН СТАЛИ САМЫМ ЧАСТЫМ СПОСОБОМ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ. ▲

Важно, что 7% компаний начали самостоятельное производство для обеспечения себя необходимой продукцией.

67% компаний из России, которые столкнулись с необходимостью импортозамещения, удовлетворены его результатами. Среди наших респондентов не оказалось тех, кто был бы абсолютно недоволен заменой.

За последние четыре года бизнес в значительной степени перешел на замещенную продукцию. Однако основа импорто-

замещения – это поставки из дружественных или нейтральных стран.

Бизнес в России (российский и иностранный) покупает уже существовавшую продукцию.

Прежде всего заменили то, что можно заместить без значительных усилий. Пока наши респонденты нечасто создают собственное производство в России.

В технологических отраслях для организации производства оборудования и комплектующих необхо-

димы дополнительные усилия, чтобы повысить уровень импортозамещения.

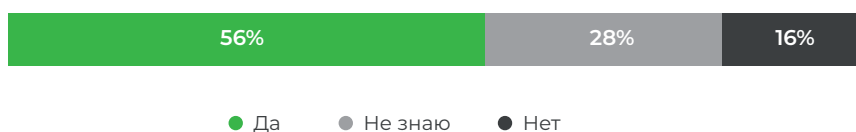
Более половины участвовавших в опросе российских компаний (56%) сообщили, что готовы вернуться к использованию иностранных товаров и услуг в случае ослабления ограничений. 28% пока не определились. Только 16% респондентов ответили, что не планируют возвращать в свой бизнес импортные товары или услуги, которыми пользовались до 2022 года.

НАСКОЛЬКО ВАША КОМПАНИЯ УДОВЛЕТВОРЕНА ЗАМЕНОЙ?



БОЛЬШИНСТВО РЕСПОНДЕНТОВ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ОЦЕНИЛИ РЕЗУЛЬТАТЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ. ▲

ВОЗМОЖЕН ЛИ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ ВОЗВРАТ К ИНОСТРАННЫМ ТОВАРАМ И УСЛУГАМ В СЛУЧАЕ ОСЛАБЛЕНИЯ ИЛИ ПОЛНОГО СНЯТИЯ ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ?



БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ ОПРОШЕННЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ГОТОВЫ ВЕРНУТЬСЯ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИМПОРТНЫХ ТОВАРОВ. ▲

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА **РОССИЯН**: ПОТРЕБИТЕЛИ СТАЛИ ЧАЩЕ ПОКУПАТЬ РОССИЙСКИЕ ТОВАРЫ

Российские потребители также оказались в непростой ситуации после 2022 года. Они лишились возможности покупать значительную часть привычных импортных товаров и услуг. Согласно данным, полученным Группой компаний Б1 в апреле 2026 года,

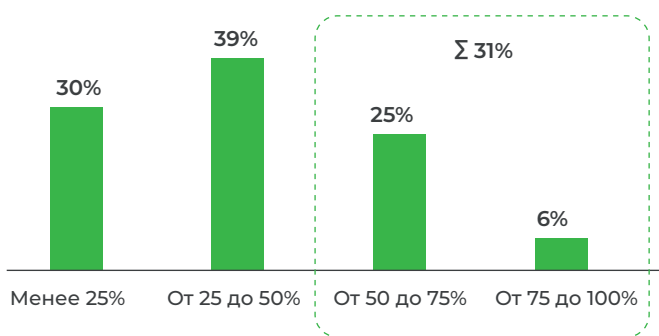
31% респондентов – физических лиц указали долю импортных товаров в покупках до 2022 года в 50% и более.

К 2026 году ситуация значительно изменилась. Осталось всего 14% потребителей с более чем 50% импортной продукции в покупках.

Респонденты (41%) чаще всего называют физическую недоступность товаров и услуг из других стран основной причиной замены. 34% указали, что появились качественные российские аналоги. 24% важно поддерживать российских производителей.

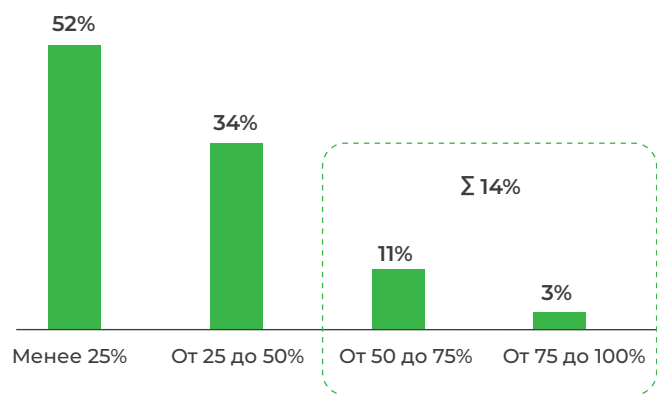
У ПОЧТИ ТРЕТИ РЕСПОНДЕНТОВ ДО 2022 ГОДА ИМПОРТНАЯ ПРОДУКЦИЯ СОСТАВЛЯЛА БОЛЕЕ 50% В ПОКУПКАХ. ▲

КАКУЮ ДОЛЮ СОСТАВЛЯЛИ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ, УСЛУГИ ИЛИ СЕРВИСЫ В ВАШИХ ПОКУПКАХ ДО 2022 ГОДА?



К 2026 ГОДУ ЗНАЧИТЕЛЬНО УМЕНЬШИЛАСЬ ДОЛЯ ТЕХ, У КОГО БОЛЕЕ 50% В ПОКУПКАХ ЗАНИМАЮТ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ. ▲

КАКОВА ДОЛЯ ИМПОРТНЫХ ТОВАРОВ, УСЛУГ ИЛИ СЕРВИСОВ В ВАШИХ ПОКУПКАХ В 2026 ГОДУ?



ПОЧЕМУ ВЫ ЗАМЕНИЛИ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ, УСЛУГИ ИЛИ СЕРВИСЫ ПОЛНОСТЬЮ ИЛИ ЧАСТИЧНО?

Возможно несколько вариантов ответа.



ФИЗИЧЕСКАЯ НЕДОСТУПНОСТЬ ИМПОРТНЫХ ТОВАРОВ – САМАЯ ЧАСТАЯ ПРИЧИНА ЗАМЕЩЕНИЯ. ▲

Покупка российских товаров стала наиболее частым способом замены импортной продукции. Так заменили иностранные товары

53% опрошенных. 38% указали, что стали покупать аналоги из новых стран. 30% вообще отказались от части импортных товаров.

Возвращения импортных товаров с нетерпением ждет менее половины опрошенных (44%). 48% сообщили, что им все равно.

8% относятся к такой перспективе негативно и надеются, что возвращения импортных товаров не произойдет.

Респонденты-потребители чаще всего называли качество (35%), гарантийное обслуживание (35%) и цену (33%) условиями возврата

к импортным товарам. Лишь 8% точно купят импортные товары без каких-либо условий.

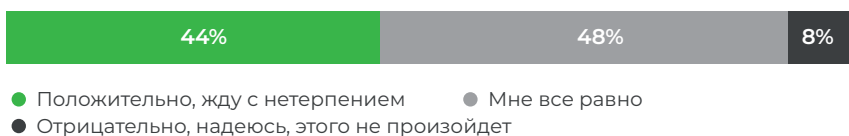
КАК ВЫ ЗАМЕНИЛИ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ, УСЛУГИ ИЛИ СЕРВИСЫ, ПОКУПКА КОТОРЫХ В РОССИИ СТАЛА НЕВОЗМОЖНА ПОСЛЕ 2022 ГОДА?

Возможно несколько вариантов ответа.



ПОКУПКА РОССИЙСКИХ АНАЛОГОВ – НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫЙ СПОСОБ ЗАМЕНЫ ИМПОРТНЫХ ТОВАРОВ. ▲

КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К ВОЗМОЖНОМУ ВОЗВРАЩЕНИЮ В РОССИЮ ИНОСТРАННЫХ МАРОК ТОВАРОВ И УСЛУГ?



ПОЧТИ ПОЛОВИНЕ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕВАЖНО ВОЗВРАЩЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ МАРОК. ▲

ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ВЫ БУДЕТЕ ГОТОВЫ ПРИОБРЕСТИ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ, УСЛУГИ ИЛИ СЕРВИСЫ, ЕСЛИ ОНИ СНОВА СТАНУТ ДОСТУПНЫ В РОССИИ?

Возможно несколько вариантов ответа.



ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО, НАДЕЖНАЯ ПОДДЕРЖКА И НИЗКАЯ ЦЕНА – КЛЮЧЕВЫЕ УСЛОВИЯ ВОЗВРАТА К ИМПОРТНЫМ ТОВАРАМ. ▲

ПРИМЕРЫ РОССИЙСКОГО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: ПРОДОЛЖЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ

С 2014 года Россия постепенно снижает зависимость от импорта. За период 2021–2024 годов доля импорта в затратах на производство и реализацию продукции сократилась вдвое — с 14% до 7,6%⁴. В 2025 году в федеральном бюджете на меры поддержки импортозамещения было заложено более 850 млрд рублей⁵.

Эффективность процессов импортозамещения определяют несколько взаимосвязанных групп факторов:

- ▶ **Экономические факторы:** емкость внутреннего рынка, уровень конкуренции, издержки производства, курс национальной валюты определяют экономическую эффективность и целесообразность развития локального производства.
- ▶ **Технологические и производственные факторы:** технологический уровень предприятий, их положение в международных цепочках создания стоимости и доступность передовых технологий для отрасли формируют промышленную базу.
- ▶ **Ресурсные факторы:** доступ к финансированию, наличие квалифицированных кадров, сырьевой базы и энергетической инфраструктуры определяют масштаб возможностей модернизации и расширения производства.
- ▶ **Институциональные факторы:** эффективность государственной поддержки и качество

нормативно-правового регулирования создают стимулы для бизнеса.

- ▶ **Инфраструктурные факторы:** состояние транспортной, логистической и цифровой инфраструктуры и развитие кооперационных связей в экономике влияют на издержки и скорость импортозамещения.

Агропромышленный комплекс стал пионером импортозамещения после введения контрсанкций в 2014 году. За это время Россия достигла высокого уровня самообеспеченности продовольствием. Отечественные компании существенно расширили мощности по глубокой переработке сельхозпродукции, в том числе увеличили выпуск детского и лечебного питания. Заметно выросла экспортная ориентация сектора АПК.

Станкостроение демонстрирует заметный прогресс. По данным ассоциации «Станкоинструмент», доля импортозамещения в сегменте металлообрабатывающего оборудования выросла с 22% в 2022 году до 30% в 2025-м⁶. Компании перешли к самостоятельному выпуску критически важных комплектующих.

Появились отечественные разработки ЧПУ-систем и высокоточных приводов. Развивается производство станков, промышленных роботов и лазерной техники. Уровень локализации ключевых узлов лазерной техники может достигать 90%. В 2025 году выпуск российских локализованных промыш-

ленных роботов составил 414 единиц против 11 единиц год назад⁷.

Нефтегазовая отрасль – один из лидеров импортозамещения. В энергетическом машиностроении этот процесс идет через локализацию критически важных компонентов. Например, компания «Керамет» наладила выпуск подшипников скольжения с композитным покрытием для энергетики и нефтегазовой отрасли⁸, а «Объединенная двигателестроительная корпорация» производит импортозамещенное газотурбинное оборудование. Локализовано производство насосов, турбокомпрессоров, буровых установок и пр.⁹

В сельскохозяйственном машиностроении увеличились производство и локализация тракторов. Активно замещаются зерноуборочные и кормоуборочные комбайны. Российский производитель систем искусственного интеллекта для беспилотных транспортных средств Cognitive Pilot вошел в пятерку ведущих мировых производителей¹⁰.

Есть прогресс и в гражданской авиации, где сложность продукта требует синхронной готовности множества звеньев — от двигателей и авионики до сертификационной базы. «Объединенная двигателестроительная корпорация» поставила партию серийных двигателей ПД-14 для самолета МС-21¹¹. При их разработке внедрили 16 критически важных технологий, которые помогли создать новые материалы и конструктивные решения.

⁴ От импортозамещения к прорыву: как Россия движется к технологическому суверенитету (<https://indpolicy.hse.ru/news/1106071076.html?ysclid=mot95n77sz609525512>)

⁵ Импортозамещение: программы поддержки Минпромторга 2025 (<https://включение-реестр-минпромторга.пф/импортозамещение-программы-поддерж/>)

⁶ Импортозамещение по-взрослому (<https://monocle.ru/monocle/2026/13/importozamescheniye-po-vzrosloму/?ysclid=mot9cviwud434526356>)

⁷ В 2025 году выпустили 414 локализованных российских промроботов (<https://tass.ru/ekonomika/27055255>)

⁸ НПО «Керамет» за счет займа ФРП запустило импортозамещающее производство подшипников с композитным покрытием (<https://neftegaz.ru/news/Oborudovanie/858418-npo-keramet-za-schet-zayma-frp-zapustili-importozameshchayushchee-proizvodstvo-podshipnikov-s-kompoz/>)

⁹ Сделано в России: от импортозамещения к технологическому лидерству (https://национальныепроекты.пф/upload/doklad%20sdelano%20v%20rossii/doklad_sdelano_v_rossii_2025.pdf?ysclid=mowpz2h8z7417637710)

¹⁰ Cognitive Pilot вошел в пятерку мировых разработчиков систем автопилотирования для сельхозтехники (<https://cognitivepilot.com/cognitive-news/news/cognitive-pilot-voshel-v-pyaterku-mirovykh-razrabotchikov-sistem-avtopilotirovaniya-dlya-selkhoztekhniki-ekh/?ysclid=mot9v6hzb0705105351>)

¹¹ Ростех передал партию отечественных двигателей ПД-14 для самолета МС-21 (<https://tass.ru/ekonomika/23204693?ysclid=motae2c1d7556474814>)

В производстве электроники тоже заметен рост. Доля российских серверов увеличилась с 2,7% в 2021 году до 9,3% в 2024-м, систем хранения данных — с 2,9% до 13,7%¹². Зеленоградский нанотехнологический центр (ЗНТЦ) разработал первый отечественный литограф, способный работать с технологией 350-нм¹³.

При этом сохраняется зависимость от глобальных цепочек поставок: так, более 80% рынка печатных плат приходится на импорт¹⁴.

Ключевые барьеры – это отсутствие оборудования для печати чипов по современным технологическим процессам, ограничение доступа к химикатам, высокая наукоемкость и капиталоемкость производства микроэлектроники, а также дефицит инженерных компетенций.

Таким образом, импортозамещение в России демонстрирует неоднородные результаты. В далеких от технологической границы отраслях с низкими входными барьерами (например,

АПК и общественное питание) доля отечественной продукции заметно выросла. В высокотехнологичных отраслях, таких как авиастроение и фармацевтика, прогресс идет медленнее из-за необходимости системной трансформации, создания собственных производств критически важных компонентов и выстраивания новых цепочек поставок. Реализацию проектов усложняет необходимость масштабных и длительных инвестиций в НИОКР и подготовку кадров.

ИНОСТРАННЫЙ БИЗНЕС В РОССИИ: МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ ВЫБИРАЮТ ЛОКАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ

Важным способом адаптации работающих в России иностранных компаний стала локализация закупок. Иностранный бизнес переориентировался на закупку внутри страны базового сырья, ингредиентов и упаковочных материалов. Уже в 2023 году доля затрат зарубежных компаний на импортное сырье, материалы и комплектующие сократилась до 8,4% по сравнению с 16% в 2017 году¹⁵.

Пищевая промышленность и сектор FMCG¹⁶ достигли заметных успехов в импортозамещении. И этот прогресс во многом обеспечен развитой агропромышленной базой страны. Иностранные компании активно переориентировались на локальных поставщиков и нарастили выпуск продукции на российских мощностях еще до 2022 года.

Европейский производитель продуктов питания в 2019 году перевел на локальные закупки около 70% сырья и 90% упаковочных материалов¹⁷. Зарубежный производитель макаронных изделий строит завод по переработке пшеницы в Московской области¹⁸. Международный ритейлер заметно увеличил долю российских производителей в своем ассортименте. Почти 90% продукции его собственной торговой марки теперь выпускается на территории России¹⁹.

Тенденция к снижению импортозависимости прослеживается и в сегментах бытовой химии, гигиены и косметики. Завод, ранее принадлежавший немецкому производителю бытовой химии, довел долю российского сырья в продукции до 70–80%²⁰.

Производитель средств личной гигиены локализовал выпуск более 70 новых артикулов и добился высокой независимости от импортного сырья²¹. Зарубежный производитель косметики инвестировал более 740 млн рублей в локализацию бизнеса и расширил закупки российских ингредиентов²².

Иностранные компании увеличили закупки у локальных поставщиков, чтобы остаться на российском рынке. Это вызвало изменения в смежных отраслях. Теперь российские производители сырья, агропродукции и упаковки подняли стандарты качества до международного уровня и могут рассчитывать на долгосрочный спрос.

¹² Цифровизация и импортозамещение в IT в 2020-24 годах: верхнеуровневый взгляд сквозь призму статистики (http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analytics/Artemenko/importo.pdf)

¹³ В России создан первый отечественный литограф с разрешением 350 нм. К 2026 году обещают установку с разрешением 130 нм (<https://www.ixbt.com/news/2025/03/24/350-2026-130.html?ysclid=mowpshpl5c869082268>)

¹⁴ Импортные печатные платы оккупировали Россию, заняв долю 81% (<https://echemistry.ru/novosti/novosti-mikroelektroniki/importnye-pechatnye-platy-okkupirovali-rossiyu-zanyav-dolyu-81.html>)

¹⁵ Производственная зависимость от импорта в регионах России после 2022 года (<https://econorus.org/repec/journal/2025-66-282-290r.pdf>)

¹⁶ FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) – товары массового спроса с высокой оборачиваемостью.

¹⁷ «Нестле» сообщила об укреплении позиций в регионе Россия и Евразия (<https://www.nestle.ru/media/newscomp/260319>)

¹⁸ «Барилла» построит завод по переработке пшеницы в Московской области (<https://milknews.ru/index/barilla-zavod-makarony.html>)

^{19,22} Компания выигрывает: как идут дела у сохранивших верность России иностранных брендов? (<https://www.gazeta.ru/business/2025/04/08/20828558.shtml>)

²⁰ Lab Industries (ранее Henkel Россия) ([https://www.tadviser.ru/index.php/КомпанияLab_Industries_\(ранее_Henkel_Россия\)_Лаб_Индастриз](https://www.tadviser.ru/index.php/КомпанияLab_Industries_(ранее_Henkel_Россия)_Лаб_Индастриз))

²¹ Компания Essity подводит итоги локализации производства бумажной продукции в 2022 году (<https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/kompaniya-essity-podvodit-itogi-lokalizatsii-proizvodstva-bumazhnoy-produktsii-v-2022-godu/>)

ВАЖНАЯ МИССИЯ ГОСУДАРСТВА

РОЛЬ ГОСУДАРСТВА: ГЛАВНЫЙ ЗАКАЗЧИК ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ



Нам нужны собственные разработки и организация производства на собственных платформах.

ВЛАДИМИР ПУТИН
Президент РФ



Государство должно взять на себя риски бизнеса по реализации товаров и обеспечить спрос.

АНТОН СИЛУАНОВ
Министр финансов РФ

В России высокая доля государства в экономике. Благодаря этому правительство может взять на себя ответственность за успех импортозамещения. Для этого потребуются серьезные затраты на поддержку процесса. Государству важно определять долгосрочные цели и направления промышленного развития и ясно транслировать их бизнесу.

Важные для обороноспособности и сохранения суверенитета проекты не всегда интересны бизнесу. Он не готов инвестировать, если нет достаточного уровня рентабельности и возврата на инвестиции.

Поэтому нужен переход от импортозамещения товарного к импортозамещению технологическому: не просто производство товаров в России на основе уже существующих технологий, а разработка и внедрение собственных. Иначе будет происходить простое копирование сборочных производств.

Импортозамещение технологий невозможно без серьезной государственной поддержки на всех этапах или побуждения к такой замене в особых случаях. Имеет смысл снизить склонность бизнеса получать помощь от государства и оставаться на удобном домашнем рынке

при ограниченном технологическом прогрессе.

Необходимо развивать качественные инструменты и методы контроля, чтобы не допустить нецелевого использования государственных средств и создания преференций для неэффективных предприятий.

Задача государства – создать более выгодные условия для пользователей импортозамещенной и локализованной продукции. Государству важно стать предпринимательским, а не просто регулирующим и субсидирующим. Пассивных мер (налоговые

кредиты на исследования, субсидии и др.) сейчас уже недостаточно. Государству стоит взять на себя риски, связанные с разработкой и внедрением новых технологий.

Кроме того, именно государству придется тратить средства на научные разработки и поддержку внедрения инновационных решений. Государственные организации предоставляют долгосрочное финансирование капиталоемких проектов, областей с высокой неопределенностью и рисками. Бизнес должен будет тиражировать и дорабатывать эффективные технологии.

Интересный исторический пример – это история подразделения электроники финской компании Nokia. Более 15 лет оно было убыточным. При этом государст-

венная поддержка стала ключевым фактором успеха. Государство помогало компании финансировать НИОКР, делало госзаказы и создавало благоприятную институциональную и рыночную среду. Это позволило Nokia накапливать опыт, выполнять первые коммерческие заказы и тестировать решения внутри страны²³. В итоге производитель резины и бумаги превратился в телекоммуникационного гиганта.

За рубежом государство часто прямо защищает зарождающиеся или стратегические отрасли, которые в противном случае не выживут. Яркий пример – японская автомобильная промышленность. Государство долго защищало национальный автопром тарифами, валютным контролем

и жесткими ограничениями на иностранные инвестиции²⁴, а в кризис 1949 года Toyota получила экстренное банковское финансирование при посредничестве Банка Японии. Производство первых автомобилей Toyota началось в середине 1930-х годов. Но реальный прорыв и успех этой компании на международном уровне пришел только через 30 лет, в середине 1960-х годов, после длительной государственной поддержки.

Нужен новый «социальный договор» между бизнесом и государством: государство финансирует высокий риск и обеспечивает справедливое налогообложение, но взамен требует создания производственных мощностей и рабочих мест.

РАЗВИТИЕ ИНЖЕНЕРНОЙ ШКОЛЫ: ЗАЛОГ БУДУЩЕГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Для качественного импортозамещения необходима активизация научно-исследовательских работ в России. В отличие от стран с развитой инновационной экосистемой, в России большую часть исследований оплачивает не бизнес, а государство. При этом расходы на НИОКР составляют по сравнению с другими странами крайне низкий процент от ВВП (около 1%). Для развития инновационных производств этого недостаточно.

Внедрение научных разработок в производственный процесс требует наличия квалифицированных технических специалистов и инженеров. Однако инженерная школа в России более 30 лет не была приоритетным направлением образования и после развала СССР на протяжении многих лет развивалась довольно медленно.

Поэтому в последние годы правительство уделяет развитию инженерных школ все больше внимания. Амбициозные цели государства предполагают к 2030 году подготовку около 2 млн инженеров и рост числа инженерных школ с 50 до 100²⁵. Большинство вузов, которые готовят инженерные кадры, государственные. Правительство выделило почти 34 млрд рублей на развитие передовых инженерных школ с 2022 по 2025 год. Предполагается дальнейшее увеличение квот на бюджетные места для инженерных специальностей.

На рынке труда сохраняется повышенный спрос на инженерных специалистов в различных областях. По данным ВШЭ, в 2023 году уровень трудоустройства выпускников (бакалавров и специалистов в области технических наук) в первый год после выпуска составил 83% при среднем показателе 78%²⁶.

Российский бизнес чаще проявляет заинтересованность в подготовке современных инженерных кадров. Так, по данным Правительства РФ, в 2025 году передовые инженерные школы привлекут более 51 млрд рублей внебюджетных инвестиций. Это почти на 12 млрд рублей больше, чем в 2024-м²⁷.

Импортозамещение и инновационное развитие будут требовать все больше инженерных навыков и опыта. Важно наладить международное сотрудничество с ведущими школами в этой сфере и восстановить тесную связь между инженерным образованием и реальным производством.

Возрождение российской инженерной школы становится неотложной необходимостью, и у России для этого есть существенный потенциал.

²³ Martti Häikiö, Nokia: The Inside Story, 2002.

²⁴ Ha-Joon Chang, Bad Samaritans: The Myth of Free Trade and the Secret History of Capitalism, 2007.

²⁵ Российские вузы меняют подход к подготовке инженеров под запросы экономики (<https://www.kommersant.ru/doc/8210321>)

²⁶ Аналитический доклад лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ (https://iirt.hse.ru/data/2025/06/25/1991167647/eng_report.pdf)

²⁷ Передовые инженерные школы в 2025 году привлекут от бизнеса более 51 млрд рублей (<https://tass.ru/ekonomika/26097469>)

ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС: УНИКАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И БОЛЬШОЙ ОПЫТ ДЛЯ ГРАЖДАНСКИХ ЦЕЛЕЙ

Импортозамещение наиболее актуально в отраслях, которые связаны с безопасностью и суверенитетом. Поэтому предприятия оборонно-промышленного комплекса активно вовлечены в этот процесс.

Выпуск оборонной продукции увеличился в разы. По официальным данным, с 2022 по 2025 год производство техники связи и радиоэлектронной борьбы (РЭБ) в России выросло в 12,5 раза, средств индивидуальной защиты — в 17,9 раза, средств поражения и боеприпасов — более чем в 22 раза²⁸.

При этом технологии, первоначально разработанные для поддержания обороноспособности, могут использоваться в граждан-

ской промышленности. Таким образом, развитие военных разработок способно придать импульс производству гражданской продукции. Так, ее доля на предприятиях оборонно-промышленного комплекса России уже достигла 30%²⁹.

Тем не менее не все разработки оборонно-промышленного комплекса получится внедрить в гражданской промышленности без изменений. Существенным ограничением остается информация, засекреченная по многим разработкам.

Кроме того, продукция, которая производится для армии, имеет большую степень локализации и относительно высокую себестоимость. При производстве для

гражданских нужд, скорее всего, комплектующие заменят на более дешевые. Возможен перенос производства в регионы с низкой стоимостью изготовления.

Необходим баланс между сохранением достаточного уровня безопасности страны и развитием собственного производства инновационных товаров. Россия обладает передовыми технологиями в оборонной сфере (от ракетных двигателей до программного обеспечения). Важно правильно перенести эти технологии в гражданскую промышленность. Уникальные знания и опыт оборонно-промышленного комплекса может стать основой для технологического прорыва в масштабах всей страны.

ПРИМЕРЫ

Россия может занять 14–18% объема мирового рынка гражданских беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) к 2030 году. Производство составит 180 тысяч штук. Доля отечественной продукции на местном рынке достигнет 45%³⁰.

На входящем в ОАК Иркутском авиастроительном заводе собирают гражданские самолеты МС-21. Именно этот завод выступает в роли основной сборочной площадки для военных самолетов, в частности Су-30. По заявлениям представителей правительства, поставки МС-21 российским авиакомпаниям должны начаться в 2026 году³¹. До 2030 года планируется поставить более 70 таких самолетов³².

ОАК, входящий в Ростех, также планирует начать поставки российским авиакомпаниям самолетов Ту-214 в 2029 году³³.

Концерн «Алмаз-Антей», специализирующийся на разработке систем ПВО, в рамках импортозамещения разрабатывает оборудование для управления воздушными судами для единой системы организации воздушного движения, светосигнальное оборудование для аэродромов гражданской авиации, а также средства автоматизации аэропортовой деятельности. До 2022 года эти решения поставляли из-за рубежа³⁴.

²⁸ Путин: производство техники связи и РЭБ выросло в 12,5 раза с 2022 года (<https://www.kommersant.ru/doc/8334142>)

²⁹ Мантуров: доля гражданской продукции на предприятиях ОПК превысила 30% (<https://www.kommersant.ru/doc/8339622>)

³⁰ Российская беспилотная отрасль сможет увеличить долю на мировом рынке благодаря локализации производства (<https://www.comnews.ru/content/241768/2025-10-15/2025-w42/1008/rossiyskaya-bespilotnaya-otrasl-smozhet-uvlechit-dolyu-mirovom-rynke-blagodarya-lokalizacii-proizvodstva>)

³¹ 20 импортозамещенных лайнеров МС-21 строится на иркутском авиазаводе (<https://irkutskmedia.ru/news/2356651/>)

³² Правительство выделяет 765 млрд рублей на развитие МС-21 и других отечественных самолетов (<https://aviation21.ru/pravitelstvo-vydelyaet-765-mlrd-rublej-na-razvitie-ms-21-i-drugix-otechestvennyx-samolyotov/>)

³³ Мишустин: Россия запускает производство самолета Ту-214 (<https://www.kommersant.ru/doc/8462284>)

³⁴ Какие технологии разрабатывают компании ОПК для гражданской авиации (https://rg.ru/2026/02/04/ysokogo-poleta.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

ОБШИРНЫЙ МИРОВОЙ ОПЫТ

МИРОВОЙ ОПЫТ: ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ДЕГЛОБАЛИЗАЦИИ СТАНОВИТСЯ ВАЖНЫМ ДЛЯ ВСЕХ СТРАН

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Импортозамещение — это не новая концепция, а проверенный инструмент индустриализации. Его на разных этапах использовали многие государства. Исторически даже Великобритания и США построили свою промышленность под защитой торговых барьеров. Они жестко ограничивали импорт готовых товаров, делали ставку на переработку собственного сырья — то есть фактически проводили политику импортозамещения. И лишь после того, как они добились промышленного превосходства, эти страны стали призывать использовать принципы свободной торговли.

Исторический опыт Японии, Южной Кореи, Ирана и Бразилии помогает понять, какие траектории развития возможны в рамках разных вариантов промышленной политики. Япония и Южная Корея использовали импортозамещение как этап на пути к технологическому лидерству. Страны заимствовали иностранные технологии, а затем вышли на глобальные рынки. Власти поддерживали местные компании: ограничивали конкуренцию со стороны зарубежных компаний внутри страны, но одновременно требовали от отечественных компаний наращивать экспорт и повышать эффективность производства.

В Японии в 1950–1960-х годах промышленная политика активно связывала предоставление налоговых льгот с успехами в экспорте. Сначала продукцию (например, ранние модели Toyota или транзисторные приемники) тестировали на защищенном внутреннем рынке. Затем государство направляло ее на экспорт.

Активная поддержка национальных лидеров и жесткая экспортная стратегия обеспечили экономический рост в Южной Корее. Развитие корейских промышленных гигантов (чеболей) было вписано в государственную систему долгосрочного планирования и управления экономикой. Отношения государства и чеболей строились по принципу кнута и пряника. Правительство не просто помогало бизнесу, оно жестко требовало выполнения государственных задач. Государство указывало приоритетные для каждой компании отрасли и помогало заимствовать передовые технологии. Чеболи получали доступ к огромным государственным кредитам по ставкам ниже рыночных, но при этом должны были выполнять планы по поставкам за рубеж. Невыполнение этих целей влекло за собой потерю доступа к субсидированному кредиту и другим формам государственной поддержки³⁵.

Бразилия выбрала путь глубокой импортозамещающей индустриализации, опираясь на емкий внут-

ренний рынок. Государство создало мощные институты развития, ввело налоговые преференции и напрямую участвовало в развитии капиталоемких отраслей. В итоге страна сформировала масштабную и диверсифицированную промышленную базу. Это помогло, например, авиастроительной компании Embraer добиться международного успеха.

Иран развивал импортозамещение в условиях жестких международных санкций. Власти ввели валютное регулирование и квотирование импорта, запустили программы обязательной локализации. Благодаря этим мерам страна сохранила индустриальный потенциал и к началу 2010-х годов достигла значительных результатов, например, в автопроме: объем выпуска достиг 1,6 млн единиц автомобилей. Однако ограниченный доступ к передовым технологиям помешал дальнейшему развитию отрасли³⁶.

Интересен опыт Ирана в развитии биотехнологий. Страна сформировала внутренний контур компетенций в ключевых направлениях: биофармацевтика, диагностика, клеточная терапия и регенеративная медицина. Это позволило существенно снизить зависимость от зарубежных технологий в критически важных для здравоохранения областях.

Наиболее впечатляющие результаты были достигнуты в сфере

³⁵ Alice H. Amsden, *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, 1992.

³⁶ Darius Mehri, *Iran Auto: Building a Global Industry in an Emerging Economy*, 2017.

стволовых клеток. Иран вошел в десятку мировых лидеров, создав собственные линии человеческих эмбриональных стволовых клеток, а затем освоил технологию индуцированных плюрипотентных стволовых клеток (iPSCs) и клиническое применение клеточных технологий. Ключевым фактором успеха стало создание эффективной национальной платформы во главе с Royan Institute, который обеспечил интеграцию между научными исследованиями, клиническими испытаниями, банками биоматериалов и коммерциализацией разработок. На этой платформе было проведено более 35 клинических испытаний в области клеточной терапии.

Успех иранской биотехнологической отрасли стал возможен благодаря комплексному подходу государства, включающему развитие научной базы, создание современной инфраструктуры, подготовку квалифицированных кадров, эффективную систему коммерциализации разработок, государственную поддержку направления³⁷.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ДАЕТ НЕСКОЛЬКО КЛЮЧЕВЫХ УРОКОВ ПО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЮ:

- ▶ Емкий внутренний рынок или необходимость самообеспечения увеличивают вероятность успешной локализации, однако для долгосрочного успеха важно увеличивать экспорт.
- ▶ Селективное заимствование технологий работает лучше, чем сплошная локализация.
- ▶ Большую роль играет наличие четких ключевых показателей эффективности (КПЭ) от государства к бизнесу. Это гарантирует, что государственные преференции будут стимулировать рост производительности, а не закреплять неэффективность производства и зависимость от субсидий.

СТРУКТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ВОЗВРАЩЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВ В РАЗВИТЫЕ СТРАНЫ

Программы реиндустриализации США

Пандемия и события после 2022 года показали хрупкость глобальных цепочек поставок. Геополитическая напряженность и фрагментация мировой экономики изменили подход к международной торговле. Теперь страны все чаще видят ее через призму национальной безопасности. Локализация стала масштабным трендом. Это подтолкнуло страны к переносу критически важных производств на свою территорию или в дружественные юрисдикции.

Особенно ярко тенденция проявилась в США, прежде всего, в полупроводниковой отрасли. С 2020 года там анонсировали более 140 проектов. Общий объем инвестиций превысил 640 млрд долл.³⁸ TSMC вкладывает 165 млрд долл. в заводы и исследования в штате Аризона³⁹. NVIDIA планирует инвестировать в строительство ИИ-инфраструктуры в США 500 млрд долл. до 2029 года⁴⁰, Micron Technology вложит в производство 200 млрд долл.⁴¹ Теперь реиндустриализация США стала приоритетом для обеспечения национальной безопасности и экономической устойчивости.

Локализация производства в США приобретает комплексный характер: компании создают современные «умные» заводы с высоким уровнем автоматизации. Это особенно важно в условиях дефицита рабочей силы и нехватки квалифицированных кадров, а также сохраняющейся у США зависимости от стран-конкурентов в поставках сырья и компонентов.

Автоматизация и цифровизация позволяют сохранять гибкость

производства, снижать трудовые издержки и повышать устойчивость цепочек поставок. Поэтому технологии призваны стать локомотивом реиндустриализации США: именно они помогают компенсировать высокие затраты на перенос производства в страны с дорогой рабочей силой.

Неслучайно 87% компаний планируют инвестировать в искусственный интеллект, автоматизацию и цифровых двойников, чтобы сократить разрыв в издержках между производством в США и в Азии.

Программы реиндустриализации ЕС

Европейский союз стремится снизить зависимость от иностранных поставщиков в стратегических отраслях. Одним из примеров таких действий является European Chips Act, или «Закон о чипах». Это стратегическая инициатива Европейского союза по развитию полупроводниковой отрасли на территории Европы. Программа вступила в силу 21 сентября 2023 года. Она нацелена на снижение зависимости ЕС от внешних поставщиков полупроводников, а также на достижение амбициозной цели — удвоение доли ЕС на мировом рынке чипов до 20% к 2030 году⁴².

Для реализации этих планов программа охватывает все этапы производства – от проектирования и пилотных линий до фабрик и технологий передовой упаковки, а также предусматривает развитие научно-исследовательской базы, расширение производственных мощностей, формирование благоприятных условий для наращивания выпуска, подготовку квалифицированных специалистов и усиление контроля над глобальными цепочками поставок. Планируемый объем государственных инвестиций – более 43 млрд евро к 2030 году⁴³.

³⁷ Abdol S. Soo, Mehdi Goodarzi Editors, The Development of Science and Technology in Iran Policies and Learning Frameworks, 2017.

³⁸ Chip supply chain investments (<https://www.semiconductors.org/chip-supply-chain-investments/>)

³⁹ TSMC Intends to Expand Its Investment in the United States to US\$165 Billion to Power the Future of AI (<https://pr.tsmc.com/english/news/3210>)

⁴⁰ Nvidia готова построить в США инфраструктуру для искусственного интеллекта на \$500 миллиардов (https://www.cnews.ru/news/top/2025-04-15_nvidia_i_tsmc_k_2029_godu_postroyat)

⁴¹ Micron and Trump administration announce expanded US investments (<https://investors.micron.com/news-releases/news-release-details/micron-and-trump-administration-announce-expanded-us-investments>)

⁴² Digital sovereignty: European Chips Act enters into force today (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_4518)

⁴³ ЕС задумался о привлечении 43 млрд евро в расширение производства микросхем (<https://www.interfax.ru/business/821124>)

КЕЙС PALANTIR: ПРОГРАММНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УСПЕШНО РАБОТАЮТ В БИЗНЕСЕ

Чтобы импортозамещение в России по-настоящему заработало, нужно не просто наращивать внутреннее производство, а сделать его более эффективным. Локомотивом роста производительности труда могут стать интегрированные решения на основе ИИ.

В этом плане большой интерес представляет опыт компании Palantir. Она имеет неоднозначную репутацию и вызывает много споров. Ее технологии изначально создавались для обеспечения государственной безопасности США. Позднее им нашли применение в гражданских отраслях – в добыче нефти, медицине, авиационной и пр. Одновременно эти же технологии ассоциируются с западоцентричной идеологией и цифровым авторитаризмом, заслужив репутацию следящего за всеми «Большого Брата» в глазах многочисленных критиков.

ОНТОЛОГИЯ И ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ

Решения Palantir отличаются особым способом интеграции данных из различных систем. Они собирают информацию из множества источников при помощи искусственного интеллекта и динамической онтологии⁴⁴. Она позволяет создавать цифровых двойников операционной реальности организации и ее производственных процессов. Это виртуальная модель непрерывно обновляется и дополняется по мере развития самой организации.

Разработчики Palantir исходят из того, что грамотно интегрированные данные раскрывают единственно верную истину и создают динамическую,

контролируемую и подходящую для быстрых действий модель реальности. Таким образом, подход Palantir превращает хаос в упорядоченную структуру централизованного контроля, где приоритетом является эффективность.

Платформа Palantir Foundry решает одну из ключевых проблем крупных компаний – снижение эффективности из-за разрозненных данных. Для развития промышленности это может означать создание цифровых платформ для мониторинга цепочек поставок, прогнозирования потребностей рынка, оптимизации производственных процессов и управления ресурсами. Это повышает управляемость больших конгломератов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИДЕОЛОГИИ В РЕШЕНИЯХ ИИ

Важно понимать, что онтология Palantir базируется на системе ценностей и приоритете геополитических интересов США. Государственная идеология прямо и косвенно встраивается в алгоритмы принятия решений. ИИ Palantir не может быть нейтральным консультантом, он привязан к общественному укладу и культурным особенностям западного мира. Такой подход к принятию решений невозможно без изменений перенести в российские реалии.

Например, в рамках такой системы рациональным решением для убыточного, но критически важного для моногорода завода станет его продажа по частям, а для сотрудников — одномоментное увольнение. Подобные рекомендации отражают нормы западной онтологии, но не соответствуют

российским социально-экономическим реалиям. Однако сама идея прямого встраивания идеологии и культурной парадигмы в модели ИИ может быть очень актуальна для России.

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Palantir совместно с компанией Divergent Technologies продвигает децентрализованную промышленность с производством в любом месте благодаря аддитивным технологиям⁴⁵ и 3D-печати. Palantir и его платформа Warp Speed помогают сократить зависимость от длинных производственных цепочек и больших заводов. Нужная деталь проектируется в цифровом виде, быстро адаптируется под задачу и выпускается там, где она нужна. Объединение проектирования, моделирования и производства в единый цифровой контур позволяет быстрее изготавливать компоненты сложной техники.

Такая модель организации производства дает преимущество там, где критичны скорость, гибкость и устойчивость снабжения. Вместо традиционной схемы с длительной переналадкой завода возникает сеть распределенных производственных ячеек, связанных программным обеспечением, цифровыми библиотеками моделей и общими стандартами качества. Это особенно актуально в условиях санкций и сбоях логистики, когда локальное изготовление нужной детали может оказаться важнее, чем минимальная себестоимость массового производства. Для России такой подход может быть применим в малосерийном машиностроении и снабжении удаленных территорий.

⁴⁴ Онтология Palantir — это общий язык, который наводит порядок в разрозненных данных. Она определяет, какие объекты существуют (люди, детали, события) и какие есть связи между ними. Искусственный интеллект использует эту готовую картину мира как основу для понимания реальности.

⁴⁵ Аддитивные технологии — это процесс создания физических объектов на основе данных путем послойного соединения материала (наращивания) в противовес традиционному вытачиванию или литью.

ПОЧЕМУ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОЖЕТ БЫТЬ ВАЖНЕЕ АППАРАТНОГО

Моторы для болидов «Формулы-1» производят лишь несколько компаний, а программное обеспечение для них разрабатывают более десятка организаций. Почему так происходит? Причина — в выросшей значимости «софта» по сравнению с «железом».

Для технологического суверенитета страны и успешного импортозамещения контроль над программной частью оборудования бывает важнее самостоятельного производства его аппаратной составляющей. Вы можете быть уверены — в безопасности оборудования (например, что оно не отправляет собранные сенсорами данные на зарубежный сервер), если контролируете его программную начинку. К тому же именно с помощью программного обеспечения возможно добавление нового функционала. Например, робот-собака из Китая Unitree может превратиться в робота-«волка» и использоваться в военных целях для доставки боеприпасов или разминирования на передовой.

Как это влияет на импортозамещение в России? Мы вряд ли сможем превзойти Китай в масштабах и качестве производства аппаратного обеспечения. В том числе из-за эффекта масштаба, так как Китай производит «железо» практически для всего мира. Заменить (или создать свое ПО) для критически важного оборудования – задача более выполнимая, особенно учитывая сильные компетенции и хороший кадровый резерв России в этой сфере.

На проектах для государственных заказчиков за рубежом Palantir продемонстрировал, что можно улучшить характеристики оборудования (например, дрона), усовершенствовав его программный код. А его решения для бизнеса подчеркивают ключевую роль программного обеспечения при управлении распределенными производственными процессами.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ КОМАНДЫ ИНЖЕНЕРОВ

Успех Palantir также во многом связан с моделью forward-deployed engineering. Инженеры компании работают напрямую с заказчиками, в том числе с топ-менеджментом, адаптируют систему под потребности клиента и становятся частью его команды, а не внешними консультантами. Это позволяет дорабатывать продукт с учетом операционной реальности предприятия, а не просто продавать готовое ПО. Подход Palantir получил признание в технологической среде, повлиял на новые стартапы Кремниевой долины и стал заметным примером платформенной модели, в рамках которой развитие продукта строится на глубоком погружении в деятельность заказчика.

Отдельно нужно отметить организационную культуру. Персонал отличается высоким уровнем ответственности за результат. Ошибка, которая может привести к провалу проекта, считается недопустимой. Но на уровне разработки компания признает, что неудачи неизбежны, и они воспринимаются как ценный источник информации. Ошибки нужно тщательно и беспристрастно анализировать, чтобы их выявить и устранить первопричину.

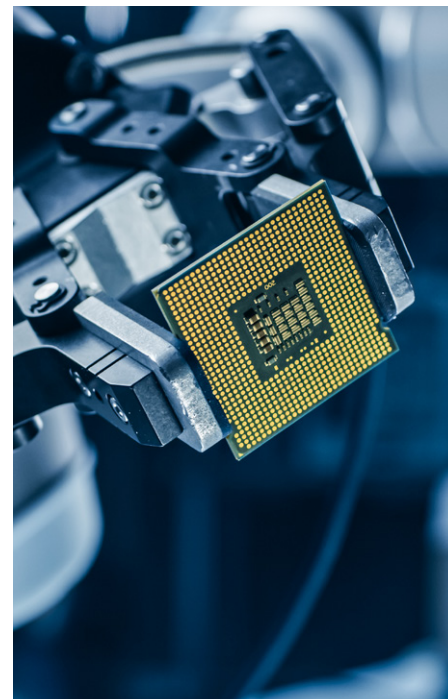
КЕЙСЫ ВНЕДРЕНИЯ

В коммерческом производстве платформа Palantir помогает устранять сбои поставок, снижать число дефектов продукции, синхронизировать графики, обеспечивать прозрачность запасов и устранять расхождения между управленческой отчетностью и реальной ситуацией на производстве.

- ▶ Компания Airbus внедрила платформу Foundry для централизации данных о производственных графиках, рабочих сменах, комплектующих, поставках и дефектах. Это позволило оптимизировать сборку самолета A350, сократить количество дефектов и эффективнее адаптироваться к задержкам

со стороны поставщиков. Впоследствии на базе этих наработок была создана экосистема Skywise, объединившая данные более 120 авиакомпаний по всему миру.

- ▶ Компания Merck использует решения Palantir в том числе для того, чтобы объединить обширные массивы данных из различных клинических исследований и ускорить разработку новых лекарств.
- ▶ После катастрофы Deepwater Horizon компания BP внедрила Foundry для управления скважинами. Со временем платформа стала операционной системой для тысяч сотрудников по всему миру.
- ▶ Panasonic Energy в США на базе платформенного подхода создала AI copilot для техников обслуживания. В результате срок подготовки кадров сократился с нескольких месяцев до нескольких недель.
- ▶ HD Hyundai применяет Foundry для проектирования судов, контроля качества и снижения числа инцидентов на площадке. Это показывает, что платформу возможно успешно встроить в тяжелую промышленность и судостроение.



ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПОДХОД: ПРЕИМУЩЕСТВО В ДОСТИЖЕНИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ

Долгосрочный подход – неочевидное на первый взгляд преимущество в достижении национальных целей. Он также уместен для выполнения отдельных задач, включая замещение ключевой для суверенитета промышленной продукции. Чтобы такой подход сработал, важно применять его на трех уровнях – государства, бизнеса и граждан. В мире есть множество примеров, когда это позволяло добиться выдающихся результатов. Далее опишем аспект бизнеса.

Краткосрочное мышление считается напастью современного бизнеса. Руководство крупных публичных компаний на зрелых рынках часто работает, чтобы превзойти прогнозы фондовых аналитиков. Не попадешь в цель несколько кварталов подряд – и требовательные акционеры сменят главу компании.

Даже горизонта планирования в несколько лет может быть мало. Об этом хорошо сказал основатель Amazon Джефф Безос в интервью журналу Wired: «Если все, что ты делаешь, должно работать в горизонте трех лет — ты конкурируешь с огромным числом людей. Но если ты готов инвестировать в горизонте семи лет — ты конкурируешь лишь с малой их долей, потому что очень немногие компании готовы на это»⁴⁶.

Подход Amazon строится на поиске «констант», которые точно будут важны в ближайшие 7–10 лет. Например, клиент всегда хочет низкие цены и быстрые поставки. При работе над

стратегией компании менеджмент помимо вопроса «Что изменится в ближайшие 10 лет?» также спрашивает себя: «А что НЕ изменится даже через 10 лет?» Ответ на второй вопрос часто оказывается важнее.

Прав ли Безос? Инвесторы и клиенты голосуют своими деньгами, благодаря которым Amazon входит в первую пятерку мировых компаний с самой большой рыночной стоимостью, а его основатель Джефф Безос не покидает верхние строчки списка самых богатых людей мира журнала Forbes.

Есть независимые исследования, которые подтверждают результативность долгосрочного подхода. McKinsey Global Institute (MGI) провел 15-летнее исследование 615 крупных компаний в 2001–2014 годах и построил Corporate Horizon Index, разделив их на долгосрочно и краткосрочно ориентированные⁴⁷.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- ▶ выручка долгосрочно ориентированных компаний выросла в среднем на 47% больше, чем у остальных;
- ▶ прибыль — на 36% больше;
- ▶ экономическая прибыль — на 81% больше;
- ▶ такие компании создавали в среднем на 12 000 рабочих мест больше.

Как это применимо к российским реалиям и импортозамещению? Через расходы на НИОКР, которые тоже не окупаются быстро.

Долгосрочно ориентированные компании из исследования MGI к 2014 году потратили на НИОКР почти в полтора раза больше, чем остальные. Они также увеличивали расходы на исследования и разработки даже в кризис, когда другие компании их сокращали.

Россия тратит на НИОКР около 1% ВВП, причем основная нагрузка лежит на государстве и крупных компаниях. В 2024 году затраты на исследования и разработки составили почти 2 трлн рублей. В постоянных ценах рост составил около 5%. Государственные бюджеты всех уровней профинансировали больше половины (53% в 2024 году) этих расходов. В этой сфере растет значение малого бизнеса и госкорпораций:

- ▶ В 2024 году на 200 больше малых предприятий стали заниматься НИОКР. Благодаря им общее число выполнявших исследования и разработки организаций составило почти 5,2 тыс.⁴⁸
- ▶ В 2023 году госкорпорации увеличили расходы на науку почти до 95 млрд руб. Рост к 2022 году превысил 41%, а их доля в общем объеме достигла почти 6%⁴⁹.

Через 5–10 лет мы увидим первые результаты этих инвестиций.

⁴⁶ The Jeff Bezos school of long-term thinking (<https://seanblanda.com/the-jeff-bezos-school-of-long-term-thinking/>)

⁴⁷ Where companies with a long-term view outperform their peers (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers>)

⁴⁸ Российская наука: сводные показатели / Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. 30 октября 2025 г. (<https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1097457080.pdf>)

⁴⁹ Пост затрат на науку в России: итоги 2023 года / Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. 17 сентября 2023 г. (<https://issek.hse.ru/news/963240693.html>)

ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

БИЗНЕС

Мы опросили 85 работающих в России компаний. Среди наших респондентов есть организации из 14 иностранных государств.

Чаще всего (80%) анкету заполняли руководители высшего звена, директора или акционеры.

УКАЖИТЕ УРОВЕНЬ ВАШЕЙ ПОЗИЦИИ В КОМПАНИИ.



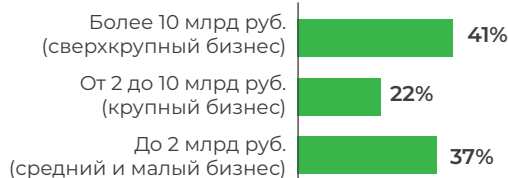
Участники нашего опроса представляют почти все отрасли. Наибольшая доля респондентов (14%) занимается промышленным производством.

УКАЖИТЕ ОСНОВНУЮ ОТРАСЛЬ, В КОТОРОЙ РАБОТАЕТ ВАША КОМПАНИЯ.



41% респондентов представляют сверхкрупный бизнес в России с выручкой более 10 млрд рублей.

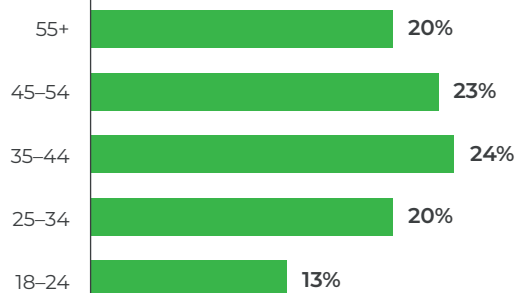
КАКОВ ПРИМЕРНО РАЗМЕР ГОДОВОЙ ВЫРУЧКИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В РОССИИ?



ПОТРЕБИТЕЛИ

Мы также опросили 1000 жителей России из городов с населением более 100 тысяч человек.

ВОЗРАСТ



ПОЛ



МЕСТО ЖИТЕЛЬСТВА



КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



НАТАЛИЯ СТАРЫГИНА

Заместитель управляющего партнера
Группы компаний Б1, руководитель
направления по работе с клиентами

natalia.starygina@b1.ru



АЛЕКСАНДР ИВЛЕВ

Советник
управляющего партнера
Группы компаний Б1

alexander.ivlev@b1.ru



АЛЕКСЕЙ ЛАВРУХИН

Руководитель
Аналитического центра Б1

alexey.lavrukhin@b1.ru

О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и более 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© ООО «Б1 – Консалт», 2026
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Группа компаний Б1 не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

Информация в данной публикации не предназначена для потребителей.

B1.RU | B1.BY



Единый номер для звонков из России

8 800 500 9700

Офис в Москве

+7 495 755 9700