

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

Бизнес в Азии

Под редакцией
В.С. Катькало, М.В. Иванющенковой

НОВОЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2025

УДК 339.97
ББК 65.049
Б59

Авторский коллектив:
Л.С. Веселова, М.В. Иванющенко, В.С. Катъкало, С.В. Киселев,
Ю.Е. Петрова-Вербицкая, Ю.В. Фуколова, Е.В. Якутович

Бизнес в Азии: сборник информационно-аналитических статей / Л. С. Веселова, Б59 М. В. Иванющенко, В. С. Катъкало, С. В. Киселев, Ю. Е. Петрова-Вербицкая, Ю. В. Фуколова, Е. В. Якутович ; под ред. В. С. Катъкало, М. В. Иванющенко ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 120 с. — (Новое в менеджменте). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-4327-6 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4296-5 (e-book).

В настоящем сборнике анализируется экономическая ситуация и специфика ведения бизнеса в Китае, Индии и Юго-Восточной Азии, перспективы российских компаний в этих странах, меры государственной поддержки, а также развитие азиатского бизнеса в России. В сборник вошли аналитические статьи, интервью и экспертные мнения, которые помогут оценить риски, возможности и разработать успешные стратегии для работы в странах Азии.

Сборник «Бизнес в Азии» предназначен для руководителей компаний и функциональных подразделений, специалистов по внешнеэкономической деятельности, преподавателей вузов и студентов, а также для широкого круга читателей.

УДК 339.97
ББК 65.049

Научное издание

Серия «Новое в менеджменте»

Веселова Людмила Сергеевна, Иванющенко Марина Владимировна, Катъкало Валерий Сергеевич,
Киселев Станислав Вячеславович, Петрова-Вербицкая Юлия Евгеньевна,
Фуколова Юлия Вадимовна, Якутович Елена Владимировна

Бизнес в Азии

Под редакцией
В.С. Катъкало, М.В. Иванющенко

Арт-директор *Д.О. Рожкова*. Корректор *С.М. Борщевская*. Выпускающий редактор *А.В. Заиченко*
Обложка Shutterstock/Sura Nualpradid. Иллюстрации Shutterstock.com

Подписано в печать: 03.07.2025. Формат 84×108¹/₁₆. Гарнитура HSE Sans, HSE Slab, PT Serif Pro.
Усл. печ. л. 12,6. Уч.-изд. л. 8,06. Печать офсетная. Бумага мелованная. Тираж 1000 экз. Изд. № 2994. Заказ № 25-3719

По вопросам приобретения сборника обращайтесь в Высшую школу бизнеса НИУ ВШЭ:
119049 Москва, ул. Шаболовка, 28, тел. +7 495 772-95-69
или в отдел реализации Изд. дома ВШЭ: тел. +7 495 772-95-90, доб.: 15295, 15296, 15297
bookmarket@hse.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в соответствии с качеством предоставленных материалов
в ООО «Коми республиканская типография»:
167982, Республика Коми, Сыктывкар, ул. Савина, 81, тел. +7 8212 28-46-71, knigikomi@komitip.ru

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4327-6
ISBN 978-5-7598-4327-6 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-4296-5 (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2025
© Статья «Государственная роль». Якутович Е.В.,
2025



Валерий Каткало

Профессор,
директор Высшей школы
бизнеса НИУ ВШЭ



Марина Иванющенко

Директор Центра управленческой
аналитики Высшей школы
бизнеса НИУ ВШЭ
С 2015 по 2022 год главный редактор
«Harvard Business Review Россия»

В Азию с умом

Еще недавно страны Азии воспринимались как последователи в глобальной экономической системе, где основные правила и подходы диктовались Западом. А сегодня эти государства сами создают технологии будущего и задают стандарты, которым стремится соответствовать весь мир. Samsung, Huawei, Alibaba и многие другие азиатские компании стали символом не просто успеха, а настоящей революции в бизнесе и менеджменте. Как российские компании могут найти свое место в новой реальности, где Азия уже не догоняет, а ведет за собой? Об этом мы рассказываем в настоящем сборнике.

Азиатские страны демонстрируют высокие темпы экономического роста, привлекая предпринимателей со всего мира, в том числе российские компании, которые стремятся к диверсификации и поиску новых направлений для экспансии. Одним из важных факторов успеха отечественного бизнеса в Азии является поддержка со стороны государства. Генеральный директор Российского экспортного центра Вероника Никишина рассказывает о том, как государство помогает российским компаниям выходить на международный рынок.

Особое внимание в сборнике уделяется Китаю — стратегическому партнеру России. За последние пять лет объем российско-китайской торговли вырос, и этот тренд продолжает укрепляться. В статье, посвященной экспорту российских товаров в КНР, анализируются ключевые факторы успеха, а также ошибки, допущенные многими первопроходцами.

Не менее интересен и индийский рынок, который открыт для иностранных компаний, но требует от них терпения и глубокого понимания местных особенностей. В сборнике вы найдете несколько статей о том, как российским предпринимателям адаптироваться к этим условиям и найти общий язык с местными партнерами.

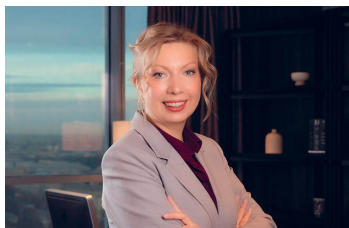
Юго-Восточная Азия — еще один регион, который привлекает внимание российских компаний. В статье об особенностях ведения бизнеса в этом регионе мы рассматриваем ключевые тренды, включая развитие цифровой экономики и усиление конкуренции.

Сегодня Азия — это не только пространство для ведения бизнеса, но и территория знаний. Азиатские бизнес-школы, еще недавно находившиеся в тени своих западных коллег, уверенно занимают ведущие места в мировых рейтингах. Их успех — это отражение той трансформации, которую переживает Азия: от роли ученика к роли лидера. Именно этому феномену посвящена одна из статей нашего сборника.

Наконец, мы не могли обойти вниманием и тему развития азиатских компаний в России. Взаимный обмен опытом и ресурсами становится важным фактором укрепления экономических связей между нашей страной и государствами Азии.

Для успеха на азиатском рынке недостаточно амбиций — необходимо знать его специфику. Мы рассчитываем, что программы и исследования ВШБ, посвященные бизнесу в Азии, вооружат российские компании необходимыми знаниями. ✔

СОДЕРЖАНИЕ



6 БИЗНЕС ИДЕТ НА ВОСТОК

«Не все игроки добиваются в Азии хороших финансовых показателей»

Доцент Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Людмила Веселова о том, какие знания и опыт нужны сегодня для работы на азиатском рынке

Юлия Фуколова



10 БИЗНЕС ИДЕТ НА ВОСТОК

Государственная роль

Санкции заставили российскую промышленность активнее развивать несырьевой неэнергетический экспорт, и государство в этом помогает бизнесу

Записала Елена Якутович



18 КИТАЙ

Китайский лабиринт

Российские предприятия наращивают присутствие в КНР, но вторичные санкции 2023–2024 годов вносят коррективы в сценарии их действий

Юлиана Петрова-Вербицкая



28 КИТАЙ

Matryoshka Marketing

Нынешний рост популярности всего русского в КНР умножает шансы российских потребительских товаров на успех на китайском рынке

Юлиана Петрова-Вербицкая, Людмила Веселова



36 КИТАЙ

«Выход в Китай — это многолетний труд»

Торговый представитель России в Китае Алексей Дахновский рассказывает, как торгпредство поддерживает компании, выходящие на китайский рынок

Юлиана Петрова-Вербицкая



42 КИТАЙ

Инновации по-китайски

КНР прошла большой путь от некачественного копирования западных разработок до создания уникальных технологий. Как ей это удалось?

Станислав Киселев, Юлиана Петрова-Вербицкая



50 индия

Индийский сериал

Российским предпринимателям требуется большое терпение, чтобы разобраться в нюансах ведения бизнеса в Индии

Юлия Фуколова



60 индия

Культурная изнанка Индии

Бизнесменам стоит готовиться к восточной иерархичности, а также неторопливости и детской непосредственности индийских партнеров

Юлия Фуколова



68 индия

Реклама по дхарме

Для продвижения в Индии компаниям придется учитывать мультикультурный ландшафт и опираться на местных инфлюенсеров

Юлия Фуколова



74 индия

«Здесь бурлит реальная жизнь»

Через 10 лет работы в Индии компания «Технониколь» вышла на 1 млрд руб. годовой выручки

Записала Юлия Фуколова



82 ЮГО-ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ

Новые старые партнеры

Самый большой товарооборот в регионе Россия наладила с Вьетнамом, Индонезией и Малайзией

Юлия Фуколова



92 БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ В АЗИИ

Азиатские бизнес-школы: путь в мировую элиту

За последние десятилетия в Азии появились бизнес-школы мирового уровня, которые занимают лидирующие позиции в глобальных рейтингах

Валерий Катькало



104 АЗИЯ В РОССИИ

Прописались в России

Присутствие компаний из дружественных стран Азии в России заметно усилилось. Но оно не совсем такое, какого хотели бы российские власти и бизнес

Юлиана Петрова-Вербицкая



Фото из личного архива Людмилы Веселовой

«НЕ ВСЕ ИГРОКИ ДОБИВАЮТСЯ В АЗИИ ХОРОШИХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ»

Российский бизнес совершил глобальный разворот на Восток, но развивать сотрудничество мешает нехватка кадров, а также непонимание региональной специфики. О том, с какими странами стремятся сотрудничать российские компании и какие знания для этого необходимы, рассказала доцент Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ **Людмила Веселова**.

«**Н**овое в менеджменте»: Какие зарубежные страны в первую очередь интересуют российские компании?

Людмила Веселова: Если посмотреть список вебинаров Российского экспортного центра, то за последние три года практически

все они были посвящены работе в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, а также Центральной Азии. До 2022 года в приоритете была Европа. По большому счету у российского бизнеса просто нет выбора: Европа для нас закрыта, Латинская Америка все еще неизведанная территория, там мало

кто работает, а во многих странах просто небезопасно вести бизнес. Такая же ситуация в Африке, в которой надо еще учитывать политическую ситуацию и риски госперево-
готов.

С какими странами в Азии активнее всего выстраивает отношения российский бизнес?

На первом месте Китай. Рынок этой страны наиболее понятен, отлажена логистика, можно перевозить товары любыми способами. Конечно, есть определенные ограничения, но все равно для России это торговый партнер номер один. Хотя, по моему мнению, сотрудничать с Китаем уже не так выгодно, как 10 лет назад. Когда я в 2012 году начинала работать с Китаем, уровень оплаты труда там был очень низкий, поэтому можно было недорого размещать заказы на производстве или закупать товары. Но теперь страна перешла к другим темпам развития экономики, другому уровню жизни. В 2021 году председатель КНР Си Цзиньпин объявил, что Китай поборол бедность, теперь местные зарплаты зачастую выше, чем в России и в ряде европейских стран.

Многие компании стали ориентироваться на Центральную Азию. Например, Узбекистан, если речь идет о легкой промышленности. Если говорить о других видах производства, то в фокусе Индонезия или Малайзия. Эти страны открыты к сотрудничеству, там действуют упрощенные таможенные режимы, специальные экономические зоны. Например, есть спрос на халяльные продукты, поскольку большая часть населения — мусульмане. Таиланд тоже привлекает некоторых производителей, там проживает довольно много россиян.

А как обстоят дела с Индией?

В советское время наша страна активно присутствовала в Индии, но после перестройки сотрудничество ослабло. Сегодня Индия — рынок перспективный, рабочая сила все еще дешевая, языкового барьера нет, так как люди худо-бедно говорят на английском

языке, благосостояние населения растет. Но культура сильно отличается от нашей, сложно вести переговоры. Что касается производства, то здесь нет такого количества фабрик, как в Китае, много кустарных производителей. А если говорить про экспорт, сразу встает вопрос логистики. К сожалению, после 2022 года возникло много затруднений. Авиадоставка дорогая, нужны железнодорожные маршруты, морские. Так что на индийском рынке мы продвигаем в основном наши энергоресурсы, металлы, вооружение и военную технику, древесину и т. д. Как правило, это крупные госпроекты.

Есть еще ИТ-бизнес, которому логистика далеко не всегда нужна.

Россия сотрудничает в ИТ-сфере с Китаем, Индией, Малайзией, Сингапуром, но здесь тоже не все просто. Например, в Китае довольно часто случаются кражи интеллектуальной собственности. Или местные компании просто нанимают российских специалистов, но это не совместный проект. Если говорить про облачные сервисы, то есть определенные проблемы с совмещением технологий. По части ИТ-бизнеса Азия во многом нас опережает. Так, в Индии много разработчиков, они получили хорошее образование и работают на аутсорсинге на американские или даже российские компании. Правда, внутри самой страны ИТ-сервисы представлены слабо, так как у населения низкий уровень цифровой грамотности.

На какую отдачу может рассчитывать российский бизнес в Азии?

Многие российские продукты пользуются спросом на рынке КНР. Например, в 2024 году Россия стала в Китае поставщиком номер один. Китай вообще завозит много продуктов питания. В период Мао Цзэдуна огромное количество территорий было уничтожено химическими удобрениями, и то, что там теперь выращивают, не очень полезно. Экспаты и местные представители среднего класса, как правило, не покупают овощи и фрукты в китайских магазинах, ходят в иностран-

ные. Российские продукты пользуются таким спросом, что китайцы даже начали их подделывать, например, стали появляться целые супермаркеты с российским контрафактом.

Не все игроки добиваются в Азии хороших финансовых показателей — зачастую на это может потребоваться 5–10 лет. Рынок конкурентный, к тому же многие компании совершают ошибку, когда не регистрируют товарный знак. Больше шансов на успех у тех, кто выпускает уникальный продукт, который сложно копировать.

«В АЗИИ ХВАТАЕТ СВОИХ СПЕЦИАЛИСТОВ»

Как обстоят дела с кадрами для внешнеэкономической деятельности в Азии?

В России очень мало специалистов, которые владеют прикладными знаниями для работы в Азии, и, видимо, поэтому российский бизнес присутствует там не так активно, как мог бы. Дело в том, что традиционно вузовские факультеты востоковедения готовили гуманитариев, филологов или историков, причем учебные планы были сформированы еще в советское время. Среднестатистический востоковед — это специалист, который владеет языками, в том числе древними, отлично знает историю, но не совсем понимает, как работает бизнес в той или иной стране в настоящее время, как выстраивать коммерческие отношения и общаться с восточным партнером. Если такой выпускник устраивался, например, менеджером по закупкам или продажам в Китае, то работодателю приходилось на ходу обучать его всему: что такое международный бизнес, логистика, как работает склад, как пользоваться профильными программами и т. д.

О том, что востоковедам необходимы прикладные знания и бизнес-опыт, могу продемонстрировать на следующем примере. После окончания восточного факультета СПбГУ я начала работать на Дновском электромеханическом заводе — сначала

была менеджером, потом руководителем отдела закупок и логистики. Предприятие сотрудничало с поставщиками и производителями в Китае и других странах Азии, мы закупали там комплектующие, изготавливали печатные платы и корпуса, проводили отдельные сборочные работы. Всем премудростям ВЭД приходилось учиться в процессе работы. Мне также повезло, что коллеги-инженеры обучили меня читать чертежи, объяснили, что такое плата, чем резистор отличается от транзистора, и т. д. Но однажды я попала на китайский потемкинский завод.

Что это такое?

Мы приехали в Китай на предприятие, нам провели экскурсию. Все было чистенько, красиво, сотрудники ходили в халатах и шапочках. Это был образцовый завод. Но мой коллега, начальник технического отдела, сказал: «Нас обманывают. На этом заводе нет станков и оборудования, на которых они могли бы производить то, что нам нужно». Я высказала претензии принимающей стороне, и тогда нас повезли в какую-то китайскую деревню, где вместо завода был просто сарай, вместо пресс-форм использовали метод литья в землю. Работали на этом кустарном предприятии и дети, и старики. Для меня это был шок — оказывается, у китайцев есть услуга, когда можно ненадолго арендовать завод, чтобы показать его иностранцам и пустить пыль в глаза. Разумеется, мы снизили закупочные цены, но без опыта и знаний специалиста ничего бы не получилось.

Что изменилось в учебных программах для востоковедов в последнее время?

Недавно Министерство образования поставило задачу модернизировать востоковедческие дисциплины в вузах, и мы активно над этим работаем с коллегами из Института стран Азии и Африки МГУ, Дальневосточного федерального университета, Санкт-Петербургского государствен-

ного университета, Казанского федерального университета и других ведущих вузов. В 2024 году мы обновляли или с нуля создавали программы для молодых специалистов. Я, например, разрабатывала новый учебный план для магистратуры «Развитие СМИ и социальных сетей (цифровая среда стран Азии и Африки и новые формы сетевого взаимодействия)», теперь вузы могут его брать и использовать.

А как привлечь в университеты преподавателей-практиков?

Это общая проблема многих вузов: преподаватели, которые ведут занятия по бизнесу, часто сами им не занимались и даже никогда не работали в коммерческих структурах. Очень сложно найти экспертов, которые обладают опытом работы со странами Азии и готовы преподавать. Но в последние годы практики охотно откликаются на предложения вузов провести курсы или мастер-классы. Мы также приглашаем топ-менеджеров компаний в академический совет программ — так они могут влиять на учебные планы, подсказывать, какие нужны дисциплины, участвовать в защитах работ и студенческих проектов.

Какие восточные языки, на ваш взгляд, сейчас самые востребованные?

В первую очередь китайский. В Китае менее 10% населения владеет английским на уровне, достаточном для ведения переговоров, и шанс, что вам встретится такой партнер, очень мал. Арабский язык востребован для работы в странах Ближнего Востока. Если говорить про Дальний Восток, то популярны корейский и японский языки. Здесь стоит отдать должное местной культуре, которая все еще будоражит умы молодежи, а волна популярности К-поп (музыкальный жанр в Корее. — Прим. ред.) и дорам (так называют кинопродукцию Восточной Азии. — Прим. ред.) еще не прошла. А вот на хинди особого спроса нет — многие считают, что для работы в Индии хватит и английского.

Есть ли у выпускников вузов со знанием языка шансы устроиться на работу в Азии?

В большинстве стран региона европейцам сложно получить работу. Например, Япония — очень закрытая страна, как и Китай. Раньше многие иностранцы работали в Китае преподавателями английского языка — в детских садах, школах, учебных центрах — и получали хорошие зарплаты. Но потом вышел закон, который запретил им подобную деятельность. Кроме того, в Китае жесткая миграционная политика: обладатели учебной визы не имеют права работать, а выпускники вузов могут получить рабочую визу, если их стаж составляет два года. Плюс во время пандемии в стране отменили налоговые льготы (около 40%) для иностранцев.

Российские продукты пользуются таким спросом, что китайцы даже начали их подделывать

В настоящее время в Азии хватает своих специалистов, даже несмотря на старение населения. Мы анализировали рынок труда в этом регионе и пришли к выводу, что сейчас иностранцы могут претендовать либо на самые низкие должности типа стажера, либо на позиции топ-менеджеров. В последнем случае у кандидата должно быть 10–20 лет стажа и серьезные результаты. На должности среднего управленческого звена европейцам практически не пробиться. Кроме того, после пандемии в азиатских странах стали заключать рабочие контракты на длительный срок. Раньше можно было приехать на год или два, а сейчас предлагают работу на 5 или 10 лет, но не все готовы так долго жить в Азии. ✓

Юлия Фуколова — ведущий эксперт Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.





ГОСУДАРСТВЕННАЯ РОЛЬ

Санкционное давление заставило российскую промышленность активнее развивать несырьевой неэнергетический экспорт в дружественные страны. И государство в этом помогает бизнесу.



Генеральный директор Российского экспортного центра Вероника Никишина

ОТ РЕДАКЦИИ

Правительство России с октября 2018 года реализует национальный проект «Международная кооперация и экспорт». Его цель — увеличение экспорта несырьевых неэнергетических товаров к 2030 году не менее чем на 70% по сравнению с 2020 годом. На все мероприятия второго этапа нацпроекта с 2025 до 2030 года планируется выделить 621 млрд руб., по данным «Ведомостей».

Оператор национального проекта — Российский экспортный центр (входит в ВЭБ.РФ), государственный институт развития, который оказывает компаниям всех отраслей финансовую и нефинансовую помощь на всех этапах выхода на внешние рынки. В группу РЭЦа входят Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСАР), Росэксимбанк и АНО «Школа экспорта».

В 2021–2024 годах РЭЦ финансово и нефинансово поддержал российский экспорт на 5,25 трлн руб. При его страховой поддержке были реализованы несырьевые экспортные проекты на 1,38 трлн руб. К 2030 году РЭЦ планирует довести объем поддержки несырьевого неэнергетического экспорта до 12 трлн руб. Об этом генеральный директор РЭЦа Вероника Никишина рассказала на встрече с президентом России Владимиром Путиным 3 апреля 2025 года.

Вероника Никишина для статьи в сборнике «Новое в менеджменте» рассказывает о результатах исполнения нацпроекта «Международная кооперация и экспорт», мерах поддержки, которые РЭЦ предоставляет экспортерам, а также об основных итогах работы центра.



Вероника Никишина, генеральный директор Российского экспортного центра

За годы реализации национального проекта «Международная кооперация и экспорт» была создана система инструментов поддержки несырьевого неэнергетического экспорта, которая обеспечивала его опережающий рост по сравнению с общими показателями.

В 2021 году несырьевой неэнергетический экспорт России достиг рекордного объема — \$194 млрд в номинальных ценах и \$147,3 млрд в сопоставимых ценах 2020 года. Около 80% пришлось на промышленную продукцию.

Однако потом изменение условий внешней торговли и санкционные ограничения недружественных стран оказали значительное влияние на темпы достижения национальных целей. В 2022 году потребовалась оперативная адаптация государственной политики в сфере международной кооперации и экспорта, а также инструментов РЭЦа, Росэксимбанка и ЭКСАРА. Благодаря этому удалось удержать планку 2021 года по несырьевому неэнергетическому экспорту в текущих ценах. А в 2023 году несырьевой неэнергетический экспорт в сопоставимых ценах 2020 года составил \$124,4 млрд.

В течение пяти последних лет, в 2020–2024 годах, показатели национального проекта и входящего в него федерального проекта «Системные меры развития международной кооперации и экспорта» устойчиво росли.

Несмотря на многие трудности, количество экспортеров ежегодно прирастает, среди них более 80% — малые и средние предприятия. С 2020 по 2023 год количество экспортеров в России из малого и среднего бизнеса выросло на 60% до 83 тыс. Причем в 2022–2023 годах, когда происходила кардинальная перепрошивка мировой торговли, количество экспортеров — предприятий малого и среднего бизнеса увеличилось на 18%. В краткосрочной перспективе выходить на экспорт готово более 130 тыс. малых и средних предприятий.

Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» был обновлен. Теперь он состоит из трех актуализированных действующих федеральных проектов — по промышленному и аграрному экспорту и системным мерам поддержки, а также из нового федерального проекта «Создание зарубежной инфраструктуры». Все эти федеральные проекты в той или иной степени ориентированы на достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика», поставленной президентом России. Речь идет об увеличении к 2030 году несырьевого неэнергетического экспорта на 2/3 и аграрного экспорта как минимум в 1,5 раза. Кроме того, предполагается формирование сети устойчивых партнерств через закрепление на рынках высокотехнологичных товаров и услуг — одновременно с созданием необходимой инфраструктуры для экспорта и освоения новых рынков.

Новый национальный проект предусматривает такие инструменты, как предэкспортное финансирование, компенсация затрат на транспортировку продукции за рубеж, страхование поставок, продвижение национального бренда «Сделано в России» за рубежом, поддержка создания портов, промышленных зон и хабов и др.

ЭКСПОРТНЫЕ РЫНКИ

В последние годы происходила перестройка экспортных потоков — как на прежние рынки через транзитные юрисдикции, так и на новые приоритетные рынки сбыта. Важный этап стабилизации экспорта уже пройден. Прежде всего удалось избежать внешнеторговой блокады и потери существенного числа рынков сбыта. Экспортеры адаптировались к новым условиям. Кроме того, произошла успешная переориентация российского агропромышленного комплекса на рынки дружественных стран. Но в ряде отраслей, в первую очередь в машиностроении, лесопромышленном комплексе, металлургии, позиции российских экспортеров пошатнулись. Восстановление объемов и выход на новый виток роста в этих отраслях потре-

приходился только каждый шестой доллар экспортной выручки.

Показательны стремления самих экспортеров. По данным опроса, который РЭЦ провел в 2024 году, 83% компаний хотят поставлять продукцию в дальнее зарубежье. И если в 2023 году в топ-3 приоритетных рынков были Казахстан, Белоруссия и Китай, то в 2024 году лидировали Китай, Индия и ОАЭ. Эти страны входят в число приоритетных и для РЭЦа.

Мы много лет стремимся к тому, чтобы диверсифицировать экспортную корзину, снизить зависимость от колебаний рынков энергоносителей, сделать доходы экспортеров более устойчивыми. Именно развитие экспорта несырьевой неэнергетической продукции мы видим ключом к обновлению экономики, созданию высокооплачиваемых

В краткосрочной перспективе выходить на экспорт готово более 130 тыс. малых и средних предприятий России

буют колоссальных инвестиций и усилий на всех уровнях. Именно поэтому сейчас особенно важны меры государственной поддержки, доступные широкому кругу предприятий и настроенные под их потребности.

В 2023 году завершился начальный этап переориентации российских компаний на рынки дружественных стран. Товарооборот с дружественными странами уже стал сопоставим с объемом торговли России со всем миром, который был четыре года назад. По итогам 2023 года Россия стала шестым экспортером в Китай, вторым — в Индию, первым — в Турцию, пятым — в Бразилию. А на недружественные страны, которые, несмотря на риторику, не в состоянии полностью отказаться от российских товаров,

рабочих мест и в результате улучшению благосостояния граждан.

Сейчас на несырьевую неэнергетическую продукцию приходится около трети российской экспортной корзины — это продукция машиностроения, металлургии, лесопромышленного комплекса, сельского хозяйства. Ситуация на мировых рынках для России непростая, но наша продукция по-прежнему нужна всему миру.

Приоритетной задачей правительства и РЭЦа, который находится на передовой поддержки экспортеров, остается расширение сотрудничества с перспективными партнерами из дружественных стран. Например, постсоветское пространство для экспортеров — это не просто географически и культурно близкие страны, но и рынки,

давно и надежно занятые нашими компаниями. Всю линейку российской продукции там знают и любят. Готовое продовольствие, стройматериалы, изделия из пластмасс, мебель, бытовая химия — по этим позициям в СНГ российские поставщики уверенно конкурируют с местными игроками и КНР. Плюс поставки оборудования для энергетики и железных дорог, ведь у нас общие технологические стандарты. И страны постсоветского пространства, ЕАЭС будут ключевыми рынками для многих российских товаров и в 2030 году. Более того, в силу демографических факторов спрос там будет расти быстрее, чем в России.

Но наибольшие ожидания связаны с Глобальным Югом. И это не разовые поставки еды, энергоносителей или промыш-

ленная промышленность, аэрокосмическая индустрия.

На многих рынках дружественных стран РЭЦ видит огромный потенциал для российских экспортеров. Россия, например, по итогам 2023 года является только 20-м экспортером во Вьетнам, 17-м — в Саудовскую Аравию. Для большинства наших компаний, особенно малых и средних, продвижение российской продукции высоких переделов в такие страны, как Китай, Индия или Бразилия, — задача повышенной сложности. Но воля бизнеса в этих странах, заинтересованного в качественных товарах и услугах, и его интерес к российскому рынку, ориентированному на открытость и развитие, — это силы, которые обойдут любые препятствия. Наша совместная с партнерами из

Продвижение российской продукции высоких переделов в Китае, Индии или Бразилии — задача повышенной сложности

ленного сырья. Этим странам Россия может предложить комплексные решения для поддержки социально-экономического развития, существенно улучшающие качество жизни населения. Речь идет о модернизации инженерной, энергетической, транспортной, городской инфраструктуры, образовательных и медицинских услугах, ИТ-сервисах и многом другом. Наши компании готовы поставлять такие решения, и речь в таких отраслях часто идет о спросе на десятилетия вперед. Поэтому важно, чтобы это пакетное предложение было конкурентоспособным и заинтересовало потребителя, и здесь нужна комбинация хорошего продукта, работы бизнеса и государственной поддержки. Есть отрасли российской промышленности с уникальными компетенциями, которые такую задачу умеют решать, — это ВПК,

дружественных стран задача — дать этой силе предпринимательства все возможности и все доступные меры государственной поддержки.

Выход на новые рынки сопровождается высокими издержками на маркетинг, предоставлением скидок и снижением маржи для завоевания ниш. И чем выше степень технологического передела продукции, тем сложнее этот процесс, поэтому особенно важна государственная поддержка. Задача РЭЦа — войти с опорными странами в партнерства, основанные на долгосрочном взаимодействии, и обеспечить закрепление наших экспортеров на этих рынках. Что можем предложить зарубежным партнерам? Очень многое. Россия может поставлять услуги информационной безопасности и критических инфраструктур, цифровизации

государства или «электронного правительства», создавать инфраструктуру и средства транспорта, в первую очередь железнодорожного, энергетическую инфраструктуру — трубопроводы, ГЭС и АЭС.

ИТОГИ РАБОТЫ РЭЦА

РЭЦ как институт развития занимается целым спектром вопросов, с которыми сталкивается бизнес: от системной межправительственной проработки вопросов логистики, страхования и расчетов до непосредственного ознакомления зарубежных потребителей с российской продукцией онлайн и офлайн.

Мы помогаем на каждом шаге экспорта, предлагаем более 140 услуг, которые позволяют бизнесу с меньшими издержками, быстрее и результативнее выйти на внешние рынки. Обучение, поиск партнеров, кредитование, страхование, продвижение за рубежом — ряд ключевых мер поддержки, которые всегда в топе у наших клиентов.

Значительная часть запросов бизнеса направлена на поиск надежного покупателя за рубежом. В широком смысле такой поиск включает в себя различные меры поддержки, направленные на организацию b2b-переговоров, к примеру участие в международных выставках и бизнес-миссиях за рубежом, размещение продукции на маркетплейсах. РЭЦ помогает делать первые шаги на международной арене компаниям любых отраслей — от продуктов питания и промышленного оборудования до ИТ и услуг. С 2019 года более 5 тыс. компаний стали участниками свыше 300 мероприятий более чем в 35 странах СНГ, БРИКС, АТР и MENA. Итог — экспортные контракты на сумму больше 100 млрд руб.

РЭЦ также проводит маркетинговые акции в России и за рубежом. Например, во время Восточного экономического форума в 2024 году состоялся хоккейный матч «Сделано в России», в котором приняли участие представители бизнеса, госсектора и звезды спорта. Деловые отношения выстраиваются не только на формальных меропри-

ятиях, таких как деловые миссии, выставки, форумы. Неформальные встречи не менее важны для успешного сотрудничества.

В 2024 году мы сконцентрировались на продвижении экспортеров под национальным брендом «Сделано в России». В частности, РЭЦ запустил в Китае уникальный формат продвижения отечественной продукции — фестивали-ярмарки «Сделано в России». На них зарубежные розничные потребители могут познакомиться с российской продукцией и приобрести ее. Одновременно мы организуем b2b-встречи для наших экспортеров, которые позволяют им наглядно продемонстрировать потенциальным покупателям не только продукцию, но и спрос на нее у конечных потребителей — посетителей фестиваля.

В 2024 году мы успешно провели в трех провинциях Китая пилотные фестивали-ярмарки, в которых приняло участие более 200 российских компаний из разных регионов и множество импортеров с китайской стороны. На ярмарках было продано товаров на 432 млн руб., проведено более 800 деловых встреч в b2b-формате, по итогам которых объем заключенных контрактов превысил 4,5 млрд руб. В 2025 году два фестиваля-ярмарки успешно прошли в китайском Шэньяне и в Абу-Даби, столице ОАЭ. В мае запланировано проведение фестиваля в Харбине. По поручению президента России Владимира Путина мы масштабируем инициативу, и уже в конце февраля 2025 года программу продвижения «Сделано в России» утвердило правительство России.

По итогам прошедшего года выросли основные показатели деятельности РЭЦа: и количество экспортеров, и объем поддержанного экспорта. Так, за 2024 год мы поддержали более 24 тыс. различных компаний. Мы работаем с компаниями любого размера из всех регионов России, в том числе из новых. Бизнесу любого региона нужна поддержка доступна на цифровой платформе «Мой экспорт». Через нее экспортеры уже получили более 1 млн услуг, которые помогли решить им насущные бизнес-задачи.

Количество лояльных зарубежных покупателей в национальных магазинах РЭЦа превышает 3 млн человек

Улучшение действующих услуг и мер поддержки, а также создание новых — процессы, которые никогда не останавливаются. В 2024 году мы, например, открыли на платформе «Мой экспорт» Единый каталог услуг, в котором компании могут найти 600 федеральных и региональных мер поддержки, а также услуги от коммерческих организаций. Система самостоятельно подбирает для пользователей услуги, которые будут им полезны, учитывая специфику бизнеса.

Мы также продолжили усиливать свою собственную зарубежную инфраструктуру. Расширили сеть национальных магазинов РЭЦа Made in Russia с российскими товарами разных отраслей на крупнейших международных маркетплейсах — теперь их более 40. За два года их количество увеличилось втрое. За 2024 год через эту инфраструктуру было продано товаров более чем на 3,7 млрд руб. Количество лояльных зарубежных покупателей в национальных магазинах РЭЦа превышает 3 млн человек. В 2025 году состоялось открытие офлайн-магазина Made in Russia в Гонконге, специализирующегося в первую очередь на продаже косметических товаров.

Для производителей агропромышленного комплекса при поддержке Минсельхоза России открыты российские национальные демонстрационно-дегустационные павильоны за рубежом, в которых уже представлено 2,7 тыс. товарных позиций от 150 компаний. Павильоны работают в Китае, Вьетнаме, Египте, ОАЭ, Турции, Саудовской Аравии. В 2024 году резиденты павильонов заключили контракты более чем на 18,7 млрд руб., отгружена продукция на 3,5 млрд руб.

В Китае мы активно развиваем сеть национальных павильонов с продуктами питания. Помимо головного павильона в Шанхае открыли новые региональные площадки в четырех перспективных регионах. Речь идет о Харбине, Шэньчжэне, Чэнду и Шэньяне. Причем в Чэнду, Шэньчжэне и Шэньяне открыты магазины розничных продаж «Сделано в России».

Подчеркну, что пока это единственные на территории КНР официальные павильоны, созданные РЭЦем и правительством России. Их число будет расти вместе с магазинами розничной торговли и в следующем году. Их отличительный признак, подтверждающий, что это официальные павильоны и магазины, а продукция в них проверенная, натуральная и действительно произведена в России, — символ «птицы» в цветах российского флага, знак национального бренда «Сделано в России». Мы вместе с китайскими партнерами планируем открыть более 20 точек продвижения павильона в регионах Китая. Это позволиткратно увеличить экспорт и розничные продажи агропродукции в КНР.

Кроме того, у нас появились собственные представители еще в четырех приоритетных странах — Египте, Индонезии, Таиланде и Саудовской Аравии. Наша зарубежная сеть уже охватывает 17 стран. В планах также дальнейшее расширение сети представительств РЭЦа в странах Латинской Америки и Африки. Это значимая инвестиция в результаты наших экспортеров в последующие годы. ✔

Записала Елена Якутович — руководитель пресс-службы Российского экспортного центра.

КИТАЙ

КИТАЙСКИЙ ЛАБИРИНТ

Российские предприятия наращивают присутствие в КНР, несмотря на вторичные санкции

С. 20

MATRYOSHKA MARKETING

Потребительские товары из России востребованы в Китае. Что нужно знать начинающим экспортерам?

С. 30

«ВЫХОД В КИТАЙ — ЭТО МНОГОЛЕТНИЙ ТРУД»

Интервью торгового представителя России в КНР

Алексея Дахновского

С. 38

ИННОВАЦИИ ПО-КИТАЙСКИ

Китай перестал быть подражателем Западу и превратился в страну новаторов и инноваций. Как ему это удалось?

С. 44