



СОЮЗ НЕФТЕГАЗОПРОМЫШЛЕННИКОВ РОССИИ

Межотраслевой
экспертно-аналитический центр

ИМПОРТОНЕЗАВИСИМОСТЬ: СИСТЕМНЫЕ МЕРЫ (часть 2)

Февраль 2019

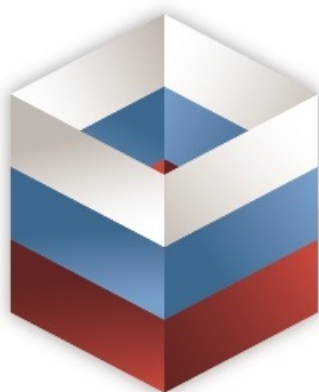
Обзорно-аналитическое исследование

Юрий Важенин
Александр Абарбанель
Анатолий Замрий
Сергей Черных

Материал опубликован в журнале «Oil&Gas Journal Russia», февраль 2019

Перед Вами вторая часть обзорно-аналитического исследования Межотраслевого экспертно-аналитического центра Союза Нефтегазопромышленников России – «Импортонезависимость: системные меры».

Начиная с 2018 года, Межотраслевой Экспертно-аналитический центр проводит обзорное аналитическое исследование «Импортонезависимость. Системные меры». Эксперты центра поставили перед собой задачу собрать, структурировать и проанализировать меры, необходимые для достижения импортонезависимости российской экономики, используя для этого доступные открытые источники, экспертные мнения и оценки, мнения представителей научных, инженерных центров, представителей компаний, специалистов по законодательству, потенциал крупных общественных организаций.



ИМПОРТОНЕЗАВИСИМОСТЬ



В продолжение темы импортозамещения и достижения импортонезависимости (вслед за чем надо продолжать двигаться дальше – опережать зарубежных коллег-конкурентов, развивать экспортный потенциал) рассмотрим сами меры - которые необходимы для достижения победного результата. Те самые системные меры, которые необходимы также для надёжного удерживания этого результата в течение долгого времени.

Авторскому коллективу и большой группе экспертов, в числе которых были как представители независимого экспертного сообщества, так и серьёзные корпоративные специалисты, занимающиеся в своих компаниях данной проблематикой, необходимо было проанализировать необходимые шаги из числа уже известных и обсуждаемых. Найти, уловить какие-то новые идеи, их описание и аргументацию. Собрать мнения экспертов. И в итоге по результатам рассмотрения и анализа сформировать итоговый список мер, сгруппированных в несколько основных групп. Совокупностью критериев для итогового отбора является частота обсуждения, наибольшая эффективность, по мнению экспертов, актуальность, системность и концептуальность. В задачу исследования не входило углубление в детали и подробности каждого направления, т.к. это задача тех структур, которые должны заниматься реализацией идей и задач. В рамках данного исследования собираются именно системные меры для оценки общей картины задач. После чего в течение определённого времени будет отслеживаться реализация этих мер и появление новых. И в течение этого времени будут рассматриваться поступающие идеи и предложения специалистов, оценки накопленного материала и процесса реализации шагов. За развитием исследования можно будет по-прежнему следить на сайте: www.sngpr.ru.com в разделе – Проекты/Аналитические и НИР проекты – Проект «Импортонезависимость. Системные меры».

Группа мер

Формирование групп мер для публикации происходит по принципу применения (по признаку ожидания реализации – от кого следует ожидать исполнения и воплощения тех или иных задач и шагов). Как уже упоминалось, для этого формируются следующие группы.

Финансовые меры должны реализовываться банками, финансовыми компаниями, в том числе государственными финансовыми институтами.

Корпоративные – ожидаем в реализации от крупных компаний, формирующих, в основном, рынок потребления продукции отечественных производителей.

Законодательные меры – законодательное обеспечение процесса импортозамещения. То, что должна обеспечивать законодательная ветвь государственной власти.

Организационно-регуляторные меры – это те действия, которые необходимо предпринимать органам исполнительной власти, структурам оперативного управления экономикой и отраслями.

Научно-технические меры – ожидаем от науки, техники, производства. Какие технологии, оборудование, мощности необходимы, чтобы достигнуть импортонезависимости и дальше развивать экспортный потенциал.

Перейдём к рассмотрению конкретных мер. И начинаем с **финансовой** группы.



Финансовые меры

- *Дальнейшая разработка и совершенствование форм СПИКов.*
- *Повышение доступности займов и предоставление льготных займов.*
- *Государственные гарантии по кредитам в рамках проектного финансирования.*
- *Возмещение процентов по кредитам на инвестпроекты и техперевооружение.*
- *Привлечение иностранных инвестиций банков несанкционных стран.*
- *Предоставление субсидий на компенсацию части затрат на проведение НИОКР.*
- *Субсидии на компенсацию части затрат на производство и реализацию пилотных партий.*
- *Компенсация затрат экспортёров российской продукции на сертификацию.*
- *Компенсация затрат российских производителей на испытания оборудования и продукции.*
- *Безвозмездные гранты и частное финансирование.*
- *Венчурное финансирование.*
- *Снижение нормативов и требований ЦБ для развития проектного финансирования. Проектное финансирование отечественных разработчиков и производителей, начиная с гринфилдов и браунфилдов.*

Сегодня нельзя обойтись без изменения финансово-кредитной политики. Не может развиваться реальный промышленный сектор экономики при ставке даже 10 %. Это какую же рентабельность надо иметь на производстве?! Не хватает средств?? Их можно найти кардинально, изменив денежно-кредитную политику в направлении создания внутренних источников долгосрочного кредита на инвестирование, в том числе, за счёт деофшоризации, прекращения незаконного вывоза капитала.

Что касается СПИК, то проделана огромная работа по запуску этого необходимого инструмента. На сегодняшний день порядка 2 млрд. руб. выдано отечественным компаниям по этой программе. В то же время этой суммы недостаточно для интенсивного развития. По словам Разумова В.В. эту сумму невозможно сравнить со стоимостью ЗапСибНефтехима или Ямал СПГ. А такие проекты в России есть, и они должны развиваться и множиться.

Видимо, надо привлекать к финансированию все активней финансовые институты из стран АТОР, арабских стран, вместо ранее традиционных для России европейских и американских банков.

Что касается финансирования НИОКР, пилотных партий, испытаний, то ясно одно - не будем вкладывать в свою науку, будем вкладывать в чужую экономику.



Корпоративные меры

- *Повышение финансовых затрат Компаний на НИОКР (в том числе привлечение акционеров к этим процессам).*
- *Включение в программу инновационного развития Компаний исследований, перспективных тем с целью создания новых технологий.*
- *Постоянное участие в инновационных проектах в качестве индустриального партнёра.*
- *Раскрытие долговременных потребностей в технологиях и оборудовании.*
- *Особые условия корпоративной сертификации для отечественных производителей*
Участие в СП и создание собственных производств технологического оборудования
Испытание новых технологий в компаниях для получения референций
производителями и последующее отраслевое и межотраслевое признание этих референций.
- *Отраслевое и межотраслевое признание референций независимых испытательных полигонов.*
- *Сопоставление бюджетов инновационной деятельности и НИОКР с бюджетами безопасности, административных расходов.*
- *Закрепление в корпоративных политиках предпочтения зарубежного партнёра – активно занимающегося локализацией технологий и производства на территории России по сравнению с зарубежными партнёрами, которые в этих процессах не участвуют.*
- *Налаживание отраслевой и межотраслевой кооперации между российскими Компаниями в области инноваций, НИОКР и импортозамещения.*
- *Включение в кодекс корпоративной чести «корпоративно-государственного патриотизма», как альтернатива закрытому «корпоративно-частному».*

По мнению большинства экспертов наши Компании тратят на инновации и исследования, разработку новых технологий и оборудования слишком мало, по сравнению со своими зарубежными коллегами. Было бы очень хорошо для реализации государственной политики импортозамещения и реализации программы трёх «И», если бы акционеры и руководство Компаний начали предпринимать меры (например, из вышеперечисленных) по изменению этой негативной тенденции.

Заметно тормозит процесс реализации программы импортозамещения закрытость Компаний. Например, без понимания долгосрочной потребности Компаний в технологиях и оборудовании производитель не в состоянии выстроить свою конструкторскую и производственную программу соответственно. В результате, такого некоторого угадывания производятся элементы, которые не находят живого спроса на рынке, либо весь процесс растягивается и теряется актуальность и новизна. Также закрытость тормозит процесс кооперации Компаний. Как результат, неполучение синергетического эффекта, который мог



бы быть гораздо больше, чем конкурентные риски. Также невозможность экономии в случаях, когда Компании параллельно разрабатывают одно и то же направление в обстановке «строгой секретности» и получают параллельно отрицательный результат.

Есть ощущение, что не только исполнителям, но и руководству Компаний нужно встречаться с руководством и посещать производственные площадки российских партнёров. По крайней мере, делать это чаще, чем в отношении зарубежных партнёров.

Из зарубежных партнёров выделять тех, кто активно занимается локализацией технологий и производства на территории России, оформляя, в том числе, и интеллектуальную собственность в России.

Все это создавало бы настоящий здоровый патриотизм в дополнение к практическим результатам в направлении трёх «И». И этот здоровый настоящий патриотизм помогал бы дальше развивать необходимые процессы. Ведь патриотизм – это не только когда болеем за хоккей, футбол и баскетбол, и смотрим кино. Это когда интересы государства ставим где-то очень близко к интересам Компании – также как и Компания хочет, чтобы ее сотрудники ставили интересы Компании очень близко к своим собственным частным. Это очень важное условие, чтобы Компания не превращались в раковую опухоль, которая, не заботясь ни о чем, пожирает тот большой организм, в котором сама существует.

Законодательные меры

- *Совершенствование системы налогообложения.*
- *Развитие законодательства в области интеллектуальной собственности.*
- *Развитие законодательства касающегося антимонопольного регулирования.*
- *Развитие законодательства в области промышленной политики.*
- *Законодательное обеспечение локализации и признание локализованных компаний абсолютно отечественными.*
- *Развитие закона «О стандартизации».*
- *Разработка и принятие закона «О нефти».*
- *Внесение в закон «О недрах» поправок, касающихся полигонов, в особенности, касающихся развития системы независимых полигонов.*

Законодательные меры – это задачи по созданию правил игры в соответствующей области жизнедеятельности. Без этого невозможно эффективно продвигаться вперёд.

По мнению Курдина А.А. весьма важными являются направления, связанные с защитой интеллектуальной собственности и дальнейшим регулированием локализации. «Все это надо аккуратно сочетать, чтобы с одной стороны создавать достаточные стимулы для инноватора, как разрабатывать инновации здесь, так и приносить иностранные инновации сюда. Чтобы партнёры не боялись, что идеи будут просто украдены. Но с другой стороны, чтобы можно было использовать здесь то, что они сюда приносят, и чтобы со временем это можно было копировать, развивать и так далее».

«Мне кажется, что если сюда будут приходить иностранные предприятия, локализовываться и размещать заказы, скажем, от наших собственных фирм, которые



потихонечку будут тоже подтягивать свои стандарты качества и перенимать стандарты зарубежные, то это принесёт хорошие плоды. Поэтому локализацию надо хорошо поддерживать, тем более что это даёт нам, во-первых, заказы для малых предприятий, во-вторых, это рабочие места, и в-третьих, это заимствование тех самых необходимых нам технологий».

По мнению нашего эксперта специалиста компании «Yokogawa Electric Corporation (Россия и СНГ)» Турунцева Б.Г. совершенно сбрасывается со счетов такой аспект как локализация цифровых решений и технологий. Сама по себе цифровизация является популярным трендом. Однако при переходе на цифровые технологии существует большой риск применения технологий ради технологий, особенно с учётом необходимости использования новейших модных слов – промышленный Интернет вещей, Индустрия 4.0, облако, Edge, большие данные, анализ. Кроме того, приглашение иностранных и отечественных компаний который просто копируют зарубежные решения, внедряя их фактически без адаптации и без изменения существующих бизнес процессов на предприятии - приводит к отрицательному результату. Применение инструментов самих по себе не может дать ожидаемого эффекта. Промышленность не должна попасть в эту ловушку.

Вариантов работы по локализации в этом направлении существует несколько. На взгляд нашего эксперта кроме создания мощной группы инженеров, руководителей проектов, ряда профильных консультантов, плотной работы с центром разработки за рубежом и т.д., необходимо изменение философии подхода к решению задач. Требуется менять традиционный подход и в первую очередь выделить главные цели и ориентироваться на ценностные результаты:

- эффективное создание ценностей;
- обнаружение и приобретение новых ценностей;
- сокращение времени для достижения ценности;
- сохранение достигнутых результатов;
- конкурентное преимущество.

Поэтому философия вопроса заключается в том, чтобы работать в обратном направлении, исходя из бизнес-целей и ограничений, определять методы перехода на цифровые технологии и подход к достижению этих результатов, а не начинать с новых технологий и поиска возможностей для их применения. Необходимо понимать, что процесс этот двухсторонний и успешный результат может быть достигнут путём поэтапного внедрения и в первую очередь это оптимизация и изменение существующих бизнес-процедур

Ряд экспертов выделяет необходимость разработки и принятия закона «О нефти», как важнейший фактор развития отрасли. И в том числе и импортозамещения. Однако, есть мнения и обратные – что отраслевое регулирование должно быть по возможности универсальным (если только речь не идёт о естественных монополиях или оборонном секторе).



Организационно-регуляторные меры

- *Создание общегосударственной организационной структуры, обеспечивающей полный инновационный цикл: от фундаментальных исследований до серийного производства.*
- *Развитие малого и среднего бизнеса.*
- *Стимулирование создания и развития инжиниринговых фирм и фирм EPC-контракторов.*
- *Привлечение иностранных компаний для локализации и стимулирование конкуренции между ними и отечественными.*
- *Разработка детальных механизмов локализации технологий и производства.*
- *Развитие индустриальных парков и промышленных кластеров.*
- *Развитие инфраструктуры продвижения импортозамещающих товаров на внутреннем рынке.*
- *Господдержка инновационного бизнеса.*
- *Упрощение административных процедур.*
- *Защита интеллектуальной собственности.*
- *Введение структуры, стимулирующей глубокую кооперацию предприятий.*
- *Разработка стандартов технического регулирования, гармонизирующих с зарубежными.*
- *Реконструкция и развитие инфраструктурных объектов.*
- *Развитие инфраструктурных отраслей (судостроительная).*
- *Развитие станкостроения.*
- *Развитие отрасли по переработке полимеров.*
- *Развитие малотоннажной химии.*
- *Поддержка экспортно-ориентированных технологий и производств.*
- *Государственное регулирование внешней торговли, как таможенно-тарифными методами, так и нетарифным регулированием.*

Как отмечалось в докладе Совета Федерации «О состоянии и неотложных мерах по развитию экономики» организационным обеспечением научно-технического развития России может стать создание Государственного комитета по научно-технической политике по образцу советского ГКНТ, в сферу деятельности которого можно было бы определить:

- планирование фундаментальных и перспективных прикладных исследований;
- координация научно-исследовательских и НИРовских работ различных субъектов;
- стимулирование инновационной активности;
- развитие инфраструктуры инновационной деятельности и научных исследований;
- обеспечение экспертизы венчурных проектов;
- развития массового научно-технического творчества;
- популяризация инженерной деятельности и изобретательства.



Касаемо поддержки и развития малого и среднего бизнеса, например, в области нефтедобычи надо обратить внимание на следующую статистику. В США количество малых и средних компаний, добывающих нефть, приближается к 10 тысячам. В России таких компаний – не более 200. При этом на долю малых компаний в США приходится около 48 % объёма добычи.

Локализация – важная часть процесса импортозамещения. По мнению Курдина А.А.: «Хорошо, когда создаётся такая конкурентная благоприятная среда из нескольких конкурирующих предприятий, зарубежных и отечественных, которые взаимодействуют между собой, где-то кооперируются, где-то конкурируют и начинают развиваться».

Государственное регулирование внешней торговли должно обеспечивать запрет на импорт определённой продукции. И в то же время необходимо обеспечить снятие преференций, которые установлены для импорта уникального оборудования. Потому что в итоге для отечественного производителя это всегда будет препятствием для вывода своих новых продуктов на рынок, т.к. за счёт льгот при ввозе импортное оборудование всегда будет дешевле.

Научно-технические меры

- *Организация переподготовки специалистов, обучение их работе в новых технологических условиях.*
- *Разработка высоких профессиональных стандартов и повсеместное внедрение системы профессиональных стандартов.*
- *Развитие кооперации научных и инновационных структур разных уровней – академических, корпоративных, независимых.*
- *Развитие малого бизнеса в сфере инноваций и научных исследований.*
- *Разработка отечественных решений в области систем управления производственными процессами и других уровней цифровизации.*

Научно-технические меры создают основу всего процесса. Без отечественных технологий невозможно двигаться вперёд. При этом, нет задачи заместить всё и везде на 100 процентов. Нужен здоровый баланс. В критических направлениях импортонезависимость должна достигать 100 %. В направлениях, где это не так влияет на устойчивость функционирования должно быть взаимодействие и баланс.

Мы структурировали научно-технические меры по нескольким отраслям.

НЕФТЕГАЗ

- *Развитие технологий, связанных с добычей трудноизвлекаемых запасов.*
- *Развитие методов увеличения нефтеотдачи и повышения КИН.*
- *Разработка технологий получения буровых растворов и растворов для заводнения с изменяемыми свойствами.*
- *Развитие производства отечественных роторных управляемых систем.*



- Развитие производства отечественных симуляторов ГРП.
- Развитие производства отечественных парогазовых турбин большой мощности.
- Развитие производства плавучих буровых установок и морского сейсморазведочного оборудования.

ПЕРЕРАБОТКА И НЕФТЕГАЗОХИМИЯ

- Развитие отечественных технологий нефтепереработки (с упором на российские катализаторы), в том числе технологий, связанных с глубокой переработкой нефти и повышением светлого выхода.
- Развитие отечественных технологий для производства и транспортировки СПГ.

ХИМИЯ

- Развитие малотоннажной химии и производства отечественных катализаторов риформинга и изомеризации, каткрекинга и гидропроцессов.
- Развитие технологии производства Эпихлоргидрина (на производство ионообменных смол, каучуков и СМС).
- Развитие технологий и создание производства Арамидных волокон.
- Развитие отечественных технологий и производства глицерина.
- Развитие производства синильной кислоты (HCN) и продуктов на её основе (аминокислот, циангидринов, нитрилов, метилметакрилата, изоционата).
- Развитие производства полиамидов.
- Эфиры акриловой и метакриловой кислоты и полимеры на их основе.
- Цепочка малеиновый ангидрид - 1,4-бутандиол - полибутилентерефталат.

ПРОИЗВОДСТВО УДОБРЕНИЙ И СРЕДСТВ ЗАЩИТЫ РАСТЕНИЙ

- Развитие производства Водорастворимых удобрений, применяемых в теплицах и системах ирригации (KNO_3 , K_2SO_4 , $MgSO_4$, $NH_4H_2PO_4$ (NH_4) $2SO_4$, сульфаты меди, цинка, кобальта и др.).
- Развитие производства Удобрений с контролируемой скоростью высвобождения
- Развитие производства Хелатов.
- Развитие Технологий, позволяющих получать продукты с практически любым соотношением N:P:K:X.
- Развитие производства пестицидов.



ГОРНОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС

- Развитие технологий добычи твёрдых полезных ископаемых с минимальными потерями в недрах.
- Разработка новых видов оборудования для добычи полезных ископаемых подземным способом с использованием элементов роботизации рабочего процесса и автоматизированных систем управления («безлюдных» технологий).
- Реализация технологий биологической рекультивации территорий, восстановления земель и природных ландшафтов, нарушенных открытыми горными работами.
- Внедрение технологий «чистого угля» (Clean Coal) при обогащении, перевозках, сжигании угля; развитие технологий глубокой переработки угля (углехимия).
- Создание национального центра испытаний и стандартизации новых видов горнодобывающего оборудования.
- Реализация инвестиционных проектов по утилизации и комплексной переработке отходов горно-металлургического комплекса.

О совокупности всех мер

Какие бы списки мер по достижению импортонезависимости не формировались, основная цель – это реализация программы и получение необходимых результатов и достижение запланированных позиций. Стратегическая задача государства на данный момент - это консолидация усилий государственных и частных компаний, создание условий для зарождения, развития и роста технологий в Российской Федерации.

Какая из мер может стать решающей не столь важно, потому что только совокупность всех мер и их скрупулёзная реализация должны стать основой формирования новой современной промышленной политики на длительную перспективу в Российской Федерации и стать базой для формулирования новой экономической идеологии государства.

Перед всем сообществом появилась конкретная задача реализации намеченных планов, а не превращения их в бесконечные мониторинги трендов и корректировки дорожных карт. Импортозамещение это всегда конкретные штуки изделий, конкретные патенты на технологии, конкретные не сырьевые экспортные поставки. Это, в конце концов, очередной этап соревнования за свою технологическую зону.



Комментарии экспертов

Мы задали экспертам пять вопросов: «Импортозамещение – это больше политика или экономика?», «Нужно ли стремиться к 100-процентному импортозамещению?», «Какие меры наиболее важны для достижения результата?», «Что тормозит процесс?», «Каков горизонт программы?». Ниже представлена подборка двух экспертных мнений.



Рязанцев Артём Анатольевич, заместитель генерального директора ГК Титан:

– Сейчас импортозамещение – это политика. Импортозамещение – хорошее, модное слово, которое взяли на вооружение политики и стали пользоваться им для достижения политических интересов. Хотя глобально под этим была и есть экономическая подоплёка, экономический вызов. Только никто из политиков не собирался на него отвечать, а словом популярным пользовались. Многие благодарят санкции. Но, а сами то, мы что сделали?

Нужно ли стремиться к 100-процентному импортозамещению? Рассмотрим на примере бананов. Стоит их импортозамещать? С точки зрения здравого смысла – не стоит. Не будут они у нас расти. А замещать что-то жизненно необходимое, например, мясо или то же молоко – стоит? Разумеется, да. Потому что если все молоко будет производиться не у нас, то небольшая остановка в каналах поставки буквально на неделю, придаст сложностей и поставщикам, и потребителям, которые моментально лишатся всех молочных продуктов.

Другая сторона медали ещё более утрированная. Военные технологии. Как же мы будем себя защищать и говорить о том, что мы непобедимы, если будем воевать на всем чужом? Думаю, что оптимум, золотая середина должны исходить из этой логики. Здесь правильной было бы договориться со странами, которые поставляют те же бананы, о том, что мы в обмен на их бананы будем поставлять им кедровый орех, который растёт в России. И делать это по адекватным ценам. Тогда это будет нормально.

Понятно, что изолироваться не нужно. А вот кооперироваться стоит. Соответственно, чтобы кооперироваться нужно иметь возможность что-то предлагать. Причём делать это разумно. Мы должны наращивать экспорт того, что мы умеем делать хорошо и можем выгодно в дальнейшем продать, а за вырученные деньги покупать «разумный» импорт, который по каким-то причинам мы сами сделать не можем.

Долгое время одной из мер, которые необходимы для достижения импортозамещения было регулирование таможенной пошлины. Завышая таможенную пошлину на импорт, мы защищаем отечественного производителя, который теоретически мог бы и сам производить завозимый товар. Но, а если нет локального производителя? То есть, таким образом, мы портим жизнь потребителям. Одних защитили, других угнетаем. Пошлины – это не самая эффективная мера.

Существуют разные способы поддержки: субсидирование, помощь в выполнении НИОКРа, получение льготного кредита на проектирование и т.д. Во всех этих мерах мне не нравится только одно: их слишком много и они все запутаны. И это мешает, тормозит процесс. Простым промышленникам сложно ими пользоваться. Например, некоторые меры пишутся под конкретного игрока, под конкретный проект. Понятно, что у нас в России есть



крупные игроки: Сибур, Газпром, Лукойл. И эти компании являются инициаторами некоторых мер.

Про горизонт программы могу сказать, что все это пока похоже на кампанейщину. Мы не успели ещё реализовать политику импортозамещения, как уже выдвигаем новое модное слово «экспорториентирование». На данный момент важно оставить конкуренцию, не убивая её какими-то мерами.

На мой взгляд, самый простой способ достичь результата – все пытливно анализировать. Особенно таможенную статистику. Каждому в своей области. Иногда идейность вопроса «какой бы бизнес создать» очень сильно напоминает – метод тыка.



Архипов Сергей Олегович, начальник департамента технологических партнёрств и импортозамещения «Газпром нефти»:

– Основным драйвером импортозамещения, безусловно, является экономика, которая, в том числе, возникает вследствие складывающихся геополитических тенденций. Снабженческая безопасность нефтегазового бизнеса Российской Федерации и обеспечение доступа компаний к передовым технологиям оказывает прямой экономический эффект для всей страны. Несмотря на предпринятые шаги, ВВП и наполняемость бюджета до сих пор значительно зависят от нефтегазодобычи и нефтегазопереработки.

Существующий научный потенциал вкупе с текущими экономическими показателями делают процесс импортозамещения не только стратегически важным, но и экономически оправданным. Конкурентоспособность отечественных товаров и сервисов впоследствии должна быть также подтверждена и реализацией его экспортного потенциала.

Главной задачей, безусловно, является достижение импортонезависимости. Важно не само значение в процентах, а целевая неуязвимость. Умение производить критичные компоненты потребляемых продуктов, при необходимости, должно позволить доукомплектовать их в сравнительно быстрые сроки без потери эффективности.

На мой взгляд, большая часть существующих мер государственного стимулирования направлена на создание предложения, хотя оно может быть в итоге не реализовано. Не менее важным вопросом является стимулирование спроса.

Государство должно всячески поддерживать аппетит к риску со стороны нефтегазовых компаний. Резистивность бизнеса к новым поставщикам и решениям преодолевается предоставлением послаблений и льгот при реализации данного потенциала. Покупка более дорогостоящих первых партий импортозамещающей продукции или вложение собственных средств в наукоёмких разработчиков может поощряться государством путём предоставления льгот по налогу на прибыль.

Переход от этапа постановки задач и определения импортозависимых направлений к непосредственной работе с контрагентами и реализации проектов должен проходить одновременно с ростом задействованных в данном процессе сил. К сожалению, федеральные органы власти в текущей структуре не обладают соответствующим ресурсом. Нарращивание кадрового состава всех нефтегазовых компаний при решении однотипных задач тоже не является эффективным мероприятием. Наибольшего эффекта можно достичь



благодаря объединению усилий представителей бизнеса и органов власти в едином Центре компетенций «Импортозамещение в ТЭК», управление и финансирование которого может быть разделено между всеми участниками. Данный вопрос в настоящий момент обсуждается, но прошёл уже год с момента появления инициативы, и есть опасения, что он может пополнить список нереализованных возможностей.

Рассматриваемый план-график появления продуктов позволяет надеяться, что большая часть требуемых в настоящий момент решений должна быть создана до 2025 года. Но это ни в коей мере не значит, что после этого можно будет почивать на лаврах. Догнав конкурентов, для удержания и улучшения собственных позиций будет необходимо перейти к их опережению.