



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Следуя мировым тенденциям, СИБУР успешно развивает совместные предприятия.

В начале осени Reliance Sibur Elastomers Private Limited – совместное предприятие (СП) СИБУРа и индийской компании Reliance Industries в городе Джамнагар выпустило первую партию продукции. СП в Индии – это новый опыт развития для СИБУРа, который он планирует расширять и далее.

ФОРМАТ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ОТКРЫВАЕТ ДОСТУП К НЕЛИЦЕНЗИРУЕМЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ, ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРОГО ВЫХОДА НА РЫНОК С КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ПРОДУКЦИЕЙ.

Разделение рисков

Совместное предприятие как форма ведения бизнеса – это одно из наиболее перспективных направлений развития производства. Формат СП открывает доступ к нелицензируемым технологиям, дает возможность быстрого выхода на рынок с конкурентоспособной продукцией. Такие предприятия играют важную роль в преодолении различного рода барьеров, затрудняющих развитие внешнеэкономических связей между странами.

В отличие от других форм объединения, например слияния или поглощения, в СП создается общая собственность на материальные и финансовые ресурсы. Это объединение инвестиций, принадлежащих двум или более предприятиям, одно из которых часто (хотя и не обязательно) является иностранным. Такие стратегические альянсы создаются для обмена рынками, интеллектуальной собственностью, активами, знаниями и, конечно же, прибылью.



Подписание соглашения между СИБУРом и Reliance Industries о создании совместного предприятия, 2012 год.

Создание СП имеет много преимуществ по сравнению с другими формами ведения бизнеса.

Во-первых, партнеры могут разделить расходы на разработку продукта или маркетинг, уменьшая финансовые затраты. Такое предприятие зачастую имеет лучшую возможность получить качественные кредиты или доступ к более крупным ресурсам для займов и грантов. Объединив контакты клиентов, стороны могут сформировать совместный продукт, который выйдет на новые рынки. При этом общие производственные затраты снижаются, таким образом, новый продукт может быть дешевле для потребителей.

ПО ДАННЫМ АНАЛИТИКОВ, ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ В МИРОВОЙ НЕФТЕХИМИИ СУЩЕСТВЕННО ИЗМЕНИЛАСЬ ГЕОГРАФИЯ РАЗМЕЩЕНИЯ МОЩНОСТЕЙ. КРУПНОТОННАЖНЫЕ ПРОИЗВОДСТВА СМЕЩАЮТСЯ В РЕГИОНЫ С ДЕШЕВЫМ СЫРЬЕМ, УДОБНОЙ ЛОГИСТИКОЙ И ДИНАМИЧНО РАСТУЩИМ СПРОСОМ.

Во-вторых, партнеры по СП могут делиться друг с другом идеями по разработке продукта, что сделает его более конкурентоспособным в отрасли, а благодаря совместному доступу к финансовым и технологическим ресурсам его выход на рынок будет быстрее и эффективнее. СП лучше конкурирует с другими отраслевыми лидерами благодаря сочетанию общих рынков, технологий и инноваций. Наконец, нельзя сбрасывать со счетов и синергический эффект.

«Смысл любого совместного предприятия – это разделение рисков, – говорит руководитель информационно-аналитического агентства RUPEC Андрей Костин. – Когда риски делятся между партнерами, решения на выделение инвестиций, например, принимаются намного быстрее».

История и современность

СП появились практически сразу же, как начали формироваться отрасли промышленности. В США такие предприятия использовались в горнодобывающей промышленности, при строительстве железных дорог, судоходстве, разведке месторождений нефти и золота. В Европе наиболее известны СП по производству машин, электронного оборудования, бытовой техники.

Совместные предприятия в нефтехимии существуют уже более полувека. Одним из масштабных объединений стало создание

еще в 1943 году СП между крупнейшим производителем химической продукции в мире Dow Chemical и известным американским производителем стекла Corning, Inc. Они объединили усилия для того, чтобы решить проблему влажности и коронного разряда на больших высотах, которые мешали тогда полетам самолетов. В результате появилось предприятие Dow Corning, в линейку продуктов которого сегодня входят герметики, клеи, резина, смазочные материалы, антиадгезивы, жидкий силикон. В компании работает около 10 тыс. сотрудников.



Здание компании Dow Corning в штате Мичиган, США.

СО СНИЖЕНИЕМ ЦЕН НА НЕФТЬ ВЫРОСЛО КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК ПО СЛИЯНИЮ И ПОГЛОЩЕНИЮ, ПРИЧЕМ ОБЩАЯ СУММА ТАКИХ ОПЕРАЦИЙ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ НЕУКЛОННО УВЕЛИЧИВАЕТСЯ.

Новые совместные предприятия в нефтехимической отрасли создаются регулярно. В июне американская нефтегазовая компания ExxonMobile и нефтехимическая корпорация Саудовской Аравии Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) объявили о том, что построят в США нефтехимический завод и крупнейшую в мире установку пиролиза этана мощностью 1,8 млн т. Запуск производства ожидается в 2022 году. Предприятие будет производить сырье для автомобильных охлаждающих жидкостей, упаковочных и строительных материалов, а также одежды.

Также в июне о создании совместного предприятия объявили Катар и американская нефтехимическая компания Chevron Phillips Chemical. Они намерены создать новые мощности для нефтехимического комплекса на севере Катара.

«Комплекс будет способен ежегодно производить 1,9 млн т этилена, перерабатывая этан на крупнейшей в мире установке, – заявил на встрече с журналистами президент компании Qatar Petroleum Саад Шрида аль-Кааби. – В него также войдут две установки для производства полиэтилена, которые позволят Катару увеличить его выпуск на 82% к 2025 году».

В сентябре Michelin, Continental и французская компания Smag, занимающаяся программным обеспечением для сельскохозяйственной индустрии, сообщили о том, что намерены создать СП, чтобы улучшить устойчивость и экологичность поставок натурального каучука. Новое предприятие будет базироваться в Сингапуре и займется усовершенствованием

мобильного приложения Michelin для каучуковой отрасли, которое позволяет оценить соответствие поставщиков каучука требованиям социальной и экологической ответственности. Проект получил поддержку Фонда защиты дикой природы.



Chevron Phillips Chemical и Qatar Petroleum подписали соглашение о развитии нефтехимического комплекса в Катаре.
Фото: cpchem.com.

АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН ЯВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ ПО ОБРАЗОВАНИЮ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ТАКАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА ЗАНИМАЕТ ОДНУ ТРЕТЬ ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ПРОЕКТОВ.

География открытий СП

«Совместные предприятия всегда развиваются там, где больше строят новые производства, – считает Андрей Костин. – Очевидно, что сегодня это Ближний Восток, Китай и США».

Мнение эксперта подтверждают результаты исследования, проведенного независимым консультантом по вопросам развития ТЭК России VYGON Consulting. По данным аналитиков, за последние годы в мировой нефтехимии существенно изменилась география размещения мощностей. Крупнотоннажные производства смещаются в регионы с дешевым сырьем, удобной логистикой и динамично растущим спросом. Наиболее высокие темпы роста потребления демонстрируют Индия и Китай. Они не могут удовлетворить внутренний спрос за счет собственных производственных мощностей, поэтому их потребности в импорте как нефтехимических продуктов, так и технологий увеличиваются. В Европе фокус сместился на производство малотоннажной продукции и продукции с высокой инновационной составляющей. Это во многом обусловлено наличием в ЕС развитых технологий и низкой конкурентоспособностью по нефтехимическому сырью, особенно по сравнению с Ближним Востоком.

Исследователи делают вывод, что необходимость повышать эффективность производства ведет отрасль к консолидации. Со снижением цен на нефть выросло количество сделок по слиянию и поглощению, причем общая сумма таких операций в последние годы неуклонно увеличивается. В качестве примера объединения ресурсов можно привести крупнейшую сделку в

истории нефтехимической отрасли – слияние в сентябре 2017 года Dow Chemical и Du Pont в компанию Dow DuPont. Сумма сделки составила около 130 млрд долл.



Завод SINOPEC Zhenhai Refining & Chemical Company в китайском городе Чжэньхай.

ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ ДРУГИХ РЕГИОНОВ ВСЕ ЧАЩЕ СОТРУДНИЧАЮТ С БЛИЖНЕВОСТОЧНЫМИ КОМПАНИЯМИ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА В СОКРАЩЕНИИ ЗАТРАТ.

Общие тенденции к консолидации отрасли отражает и развитие института совместных предприятий. Это подтверждает еще одно исследование – «Совместные предприятия в нефтехимической промышленности – ключевая стратегия управления глобализацией», опубликованное английским аналитическим агентством GlobalData. По мнению специалистов агентства, пережив трудные времена во время спада конца нулевых годов, производители нефтехимической продукции сегодня сосредоточены на увеличении масштабов производства и географической экспансии. Поскольку европейские и отчасти североамериканские производители борются со снижающимся спросом, они создают СП с ближневосточными и азиатскими компаниями.

Наиболее привлекательным рынком для создания совместных предприятий английские исследователи считают Китай, который зарекомендовал себя как крупнейший рынок нефтехимии благодаря внушительному спросу со стороны его большого населения. Спрос на нефтехимические товары вырос за последние десятилетия в три раза, а средний показатель его роста здесь в среднем составляет 11,5%. Это потребовало строительства новых нефтехимических комплексов, а государственная политика помогает Китаю привлекать иностранные инвестиции. Вообще Азиатско-Тихоокеанский регион, по мнению аналитиков, является лидером по образованию совместных предприятий. Такая форма организации бизнеса занимает одну треть от общего числа запланированных проектов.

Второй по значимости регион, где создается огромное количество СП, – Ближний Восток. Здесь правительства многих стран предоставляют субсидии на сырье для нефтехимического производства и тем самым делают его довольно доступным. Предприятия из других регионов все чаще сотрудничают с ближневосточными компаниями, чтобы получить преимущества в

сокращении затрат. Все это сделало Ближний Восток, обладающий одними из крупнейших газовых запасов в мире, глобальным центром нефтехимии. Производство за последнее десятилетие удвоилось, а СП процветают. Более того, исследователи уверены, что отрасль продолжает расти именно благодаря совместным инвестициям в новые мощности. Ожидается, что в ближайшие годы количество СП в этих двух регионах будет только увеличиваться.



Нефтеперерабатывающий завод в Тегеране, Иран.

ИНДИЯ – ЭТО ВТОРОЙ ПО ВЕЛИЧИНЕ ПОТРЕБИТЕЛЬ НАТУРАЛЬНОГО КАУЧУКА В МИРЕ И ТРЕТИЙ КРУПНЕЙШИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ СИНТЕТИЧЕСКОГО КАУЧУКА В АЗИИ.

Бутилкаучук для Индии

В свете этих фактов решение СИБУРа создать СП в Индии подтверждает современные тренды развития отрасли.

«Индия – это второй по величине потребитель натурального каучука в мире и третий крупнейший потребитель синтетического каучука в Азии, – рассказал руководитель проекта Reliance Sibur Elastomers Private Limited Дмитрий Хриченко. – При этом продукт, который мы выводим на рынок, – бутилкаучук – до этого в Индии не производился».

Бутилкаучук преимущественно используется при производстве шин. Благодаря его высокой газонепроницаемости камеры шин удерживают воздух в течение длительного времени, а это означает, что транспортные средства потребляют меньше топлива и выделяют меньше вредных веществ.

Помимо того что Индия – это крупный рынок бутилкаучука, он еще и растет быстрее других мировых рынков. Спрос на этот материал повышается благодаря активно развивающемуся автомобилестроению. Реализация проекта в Джамнагаре позволит полностью закрыть потребности Индии в каучуковой продукции, которую страна на сегодняшний день импортирует, тем самым стимулируя реализацию национальной программы Make in India («Делай в Индии»).



Спрос на бутылкаучук растет благодаря развивающемуся в Индии автопрому. На фото: завод Daimler в Ченнае.

МОБИЛЬНОСТЬ – ЭТО МЕГАТРЕНД, КОТОРЫЙ НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ ВО ВСЕМ МИРЕ, НО ОСОБЕННО НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ АЗИИ, ТАКИХ КАК ИНДИЯ И КИТАЙ.

В Азии есть и другие производители этого продукта. Например, бутылкаучук производят в Китае, но местные предприятия в основном ориентируются на локальный рынок. Также есть производства в Сингапуре, но у них нет конкурентного преимущества в виде близости к потребителю. «Мы находимся в Индии, готовы предложить клиентам продукт в национальной валюте с более привлекательными сроками поставки, чем у кого-либо из конкурентов в Азии», – подчеркнул Дмитрий Хриченко.

СИБУР – единственная в мире компания, владеющая технологией получения бутылкаучука методом растворной полимеризации. Обладая конкурентоспособными эксплуатационными расходами, эта технология является наиболее экологичной по сравнению с существующими аналогами за счет отказа от использования токсичного растворителя.

Вместе с соглашением о создании СП стороны подписали лицензионное соглашение, которое предусматривает использование совместным предприятием принадлежащей СИБУРу технологии производства бутылкаучука, поэтому помимо акционерного участия в капитале СП компания будет получать роялти с каждой тонны выпущенной продукции. «Для СИБУРа это первый опыт реализации своей технологии в другой стране, и в целом проект является уникальным примером экспорта технологии в российской нефтехимии», – уверен руководитель проекта.

СИБУР, как лицензиар, обеспечил вовлечение в проект отечественных машиностроителей. Например, ключевое технологическое оборудование – реакторы полимеризации – были произведены в России на тамбовском заводе «Комсомолец» и являются ноу-хау СИБУРа. Также была проделана большая работа в части подготовки персонала СП: помимо теоретического обучения индийские операторы прошли стажировки на действующем производстве бутылкаучука.



Реакторы полимеризации для СП произведены на тамбовском заводе «Комсомолец».

СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ СИБУРА И RELIANCE INDUSTRIES БЫЛО СОЗДАНО В 2012 ГОДУ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬСТВА ПРОИЗВОДСТВА БУТИЛКАУЧУКА МОЩНОСТЬЮ 120 ТЫС. Т В ГОД НА ИНТЕГРИРОВАННОМ НЕФТЕХИМИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ RELIANCE В ИНДИЙСКОМ ГОРОДЕ ДЖАМНАГАР.

Совместное предприятие СИБУРа и Reliance Industries было создано в 2012 году для строительства производства бутилкаучука мощностью 120 тыс. т в год на интегрированном нефтехимическом комплексе Reliance в индийском городе Джамнагар.

Первый год команда СИБУРа занималась разработкой базового проекта в Москве в партнерстве с консорциумом итальянской Tecnimont и российского «ГСИ-Гипрокаучук». После этого началась активная фаза реализации проекта, была создана объединенная проектная команда из сотрудников СИБУРа и Reliance, которая приступила к разработке рабочей документации в Индии, закупке оборудования и управлению строительством. В этом году производство было запущено, а в сентябре состоялась первая коммерческая отгрузка бутилкаучука потребителям. Проект завершает свою инвестиционную стадию и переходит на этап операционной деятельности.

Главное преимущество СИБУРа – прямой выход на индийский рынок, который никогда не был традиционным для компании. Reliance уже выпускает 270 тыс. т каучуков в год на площадках в Хазире и Бароде, им знакомы индийские клиенты, существует сеть логистики и продаж. Все это снижает риски вывода нового продукта на рынок.

Еще один плюс для СП – интеграция производства с крупнейшим в мире НПЗ с ежегодным объемом нефтепереработки более 60 млн т, что гарантирует стабильную поставку сырья и энергоресурсов. Кроме того, реализация проекта в составе третьей очереди развития джамнагарского НПЗ позволила СП сократить издержки за счет использования строительной инфраструктуры Reliance, совместной закупки материалов и оборудования с другими проектами, а также за счет привлечения мобилизованных на площадке подрядчиков.

«В этом была логика партнерства: не пытаться самостоятельно организовать себе землю, разрешение на строительство, доступ к энергоресурсам и сырью – все это мы получаем от нашего партнера, – продолжает Дмитрий Хриченко. – Инвестируя в Индию, нужно быть глубоко погруженным в нормативную базу, взаимодействовать с государственными органами как на федеральном уровне, так и на уровне штата, что эффективнее всего делать в партнерстве с сильным локальным игроком».

В 2017 году стороны объявили о расширении сотрудничества и создании производства галогенированного бутилкаучука мощностью до 60 тыс. т в год на той же площадке. В настоящее время в Джамнагаре завершается строительство, пуск производства галобутилкаучука на площадке СП запланирован на 2020 год. Если бутилкаучук фактически незаменим при производстве автомобильных камер, то применение галобутилкаучука в качестве внутреннего слоя шины сделало возможным создание и развитие рынка современных бескамерных шин.



Строительство в Джамнагаре первого в Южной Азии комплекса по производству галобутилкаучука.

ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО СИБУРА – ПРЯМОЙ ВЫХОД НА ИНДИЙСКИЙ РЫНОК. RELIANCE УЖЕ ВЫПУСКАЕТ 270 ТЫС. Т КАУЧУКОВ В ГОД, ИМ ЗНАКОМЫ ИНДИЙСКИЕ КЛИЕНТЫ, СУЩЕСТВУЕТ СЕТЬ ЛОГИСТИКИ И ПРОДАЖ.

«В мире наблюдается тенденция перехода от камерных шин к бескамерным, и мы понимаем, что галобутилкаучук в Индии тоже будет востребован, хотя сейчас этот рынок уступает по объемам рынку бутилкаучука, – резюмирует руководитель проекта в Джамнагаре. – Мобильность – это мегатренд, который набирает обороты во всем мире, но особенно на развивающихся рынках Азии, таких как Индия и Китай. С ростом населения и его благосостояния растет спрос и на мобильность, поэтому мы верим в перспективы развития совместного предприятия».

Не только Индия

Сегодня у СИБУРа есть и другие международные совместные проекты, которые реализуются в России. Например, ООО «РусВинил» – совместное российско-бельгийское предприятие по производству поливинилхлорида (ПВХ) в Кстовском районе

Нижегородской области. Вторым учредителем СП является группа Solvay. Предприятие входит в перечень ключевых инвестиционных проектов Плана развития газо- и нефтехимии РФ на период до 2030 года. Комплекс по производству ПВХ построен по современным европейским технологиям, обеспечивающим получение необходимого ассортимента марок ПВХ с низкими производственными затратами и соответствием природоохранным требованиям России. Завод введен в эксплуатацию в 2014 году. Проектные мощности предприятия составляют 300 тыс. т суспензионного ПВХ, 30 тыс. т эмульсионного ПВХ и 225 тыс. т каустической соды. На сегодняшний день «РусВинил» является единственным производителем эмульсионного ПВХ в России.



Склад готовой продукции на предприятии «РусВинил».

ПЕРЕЖИВ ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА ВО ВРЕМЯ СПАДА КОНЦА НУЛЕВЫХ ГОДОВ, ПРОИЗВОДИТЕЛИ НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ СЕГОДНЯ СОСРЕДОТОЧЕНЫ НА УВЕЛИЧЕНИИ МАСШТАБОВ ПРОИЗВОДСТВА И ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ ЭКСПАНСИИ.

Отдельного упоминания заслуживает проект в Красноярске, где с середины прошлого века работает Красноярский завод синтетического каучука (КЗСК). Завод является ведущим в России производителем высококачественных бутадиен-нитрильных каучуков, которые используются в изготовлении маслостойких резинотехнических изделий. В состав производственных мощностей предприятия входят технологические установки по производству бутадиен-нитрильных каучуков общей мощностью 42,5 тыс. т в год. В силу своего расположения предприятие традиционно продает более половины своей продукции в Китае.

Почти 10 лет назад предприятием заинтересовалась ведущая китайская нефтехимическая компания China Petroleum and Chemical Corporation (Sinopec) – мировой лидер по производству синтетических каучуков, в продуктовом портфеле которого нет бутадиен-нитрильного каучука. В 2011–2012 годах началась работа по вхождению этой компании в миноритарную долю в КЗСК. В 2014 году сделка была закрыта, Sinopec выкупил у СИБУРа четверть завода, и было создано СП, в котором у китайской компании 25,1% акций.

«Через свои каналы сбыта Sinopec продает продукцию завода в Китае и других странах Азии, – рассказывает старший руководитель проектов функции «Новые проекты и возможности развития» СИБУРа Денис Власов. – В результате СИБУР

приобрел надежного партнера с каналом продаж на крупнейшем рынке данного каучука, а Sinopres получил производственный актив по продукту, которого у него не было в ассортименте. Сегодня стороны рассматривают вопросы по модернизации компании и расширению ассортимента продукции, совместно работают по реализации стратегии развития, в том числе, возможно, и по увеличению мощности производства».



Красноярский завод синтетического каучука традиционно продает более половины своей продукции в Китае.

СИБУР И SINOPEC СОЗДАДУТ В КНР СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ПО ПРОИЗВОДСТВУ БУТАДИЕН-НИТРИЛЬНЫХ КАУЧУКОВ МОЩНОСТЬЮ 50 ТЫС. Т В ГОД. ДОЛЯ СИБУРА В ПРЕДПРИЯТИИ СОСТАВИТ 40%.

Очевидно, что СП как форма организации бизнеса со своими международными партнерами удобна для СИБУРа. Об этом свидетельствуют последние новости. В частности, дочерняя компания СИБУРа «БИАКСПЛЕН» в конце сентября объявила (</ru/14/article/news/biaxplen-and-manucor-join-forces/>) о том, что создает совместное предприятие с европейским производителем БОПП-пленки Manucor S.p.A. В результате сделки «БИАКСПЛЕН» приобрел 50% акций этой компании. БОПП-пленка применяется для упаковки товаров в пищевой, парфюмерной, табачной, целлюлозно-бумажной и легкой промышленности. Сообщается, что в рамках СП компании объединят свои усилия в области продаж и маркетинга, производства и технического сервиса.

Есть у СИБУРа планы и по расширению международного присутствия. Например, сегодня компания совместно с партнерами изучает результаты оценок инвестиционной и бизнес-привлекательности строительства завода по производству полиизопренового каучука в Саудовской Аравии. Решение по реализации должны принять до конца этого года.

СИБУР также планирует расширить сотрудничество с китайским Sinopres. В начале осени в рамках рабочей встречи председателя Правительства РФ Дмитрия Медведева и премьер-министра Государственного совета КНР Ли Кэцян стороны подписали основные условия сотрудничества в сфере производства блок-сополимеров на основе стирола, этилена и бутилена (СЭБС). Согласно этому документу СИБУР и Sinopres в равных долях создадут СП на территории России для производства СЭБС мощностью не менее 20 тыс. т в год. СЭБС используется в качестве модификаторов пластиков и битума, а также при изготовлении адгезивов, компаундов для модификации и даже игрушек.



В 2019 году СИБУР и Sinopec подписали основные условия сотрудничества в сфере производства СЭБС.

Стороны заключили Меморандум о взаимопонимании в отношении сотрудничества в области бутадиен-нитрильных каучуков. Сообщается, что СИБУР и Sinopec создадут в КНР СП по производству этих продуктов мощностью 50 тыс. т в год. Доля СИБУРа в предприятии составит 40%.

«Для СИБУРа развитие таких отношений с нашими иностранными партнерами – одна из ключевых задач, – говорит директор по международному развитию СИБУРа Вадим Лищинский. – В случае с зарубежными СП мы монетизируем свои технологии и получаем выход на новые перспективные рынки и каналы дистрибуции. В России, наоборот, приобретаем возможность использовать зарубежные технологии, взамен предоставляя производственные площадки и наше знание российского рынка. Мы и далее будем двигаться в данном направлении».