

ДОКЛАД

INTERNATIONAL EXPORT FORUM

**MADE
IN RUSSIA**

№ 100 / 2025

Экспорт российских технологических решений в Латинскую Америку



Российский совет
по международным
делам

Александра Терзи

РОССИЙСКИЙ СОВЕТ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ ДЕЛАМ

МОСКВА 2025

УДК 339.5:62(470:7/8=134)

ББК 65.428.2-18

T35

Российский совет по международным делам

Автор:

А.Е. Терзи

Рецензент:

В.А. Мацур

Редакторская группа:

канд. ист. наук **С.М. Гаврилова** (ответственный редактор), **Д.О. Растегаев** (выпускающий редактор)

В подготовке доклада приняли участие стажеры РСМД **Е.А. Потапенко** и **А.Д. Ефимова**.

T35 Экспорт российских технологических решений в Латинскую Америку : доклад № 100 / 2025 / [А.Е. Терзи; под ред. С.М. Гавриловой, Д.О. Растегаева]; Российский совет по международным делам (РСМД). — М.: НП РСМД, 2025. — 84 с. — Авт. и ред. указаны на обороте тит. л.

ISBN 978-5-6051643-7-1

В докладе рассматривается деятельность российских технологических компаний в Латинской Америке. На основе интервью с представителями отечественного ИТ-бизнеса были выявлены: специфика деятельности компаний и ее текущих результатов в Латинской Америке; проблемы, с которыми они столкнулись; особенности выстроенных бизнес-процессов в регионе. Интервьюируемые представили свою оценку ситуации на региональном рынке с учетом различных факторов, включая конкурентную среду, уровень технологического развития отдельных стран и паттерны поведения латиноамериканских партнеров и клиентов. В докладе также представлены результаты интервью с цифровыми атташе российских торгпредств, начавшими свою работу в Латинской Америке в 2023–2024 гг., в ходе которых были освещены первые результаты и определены сдерживающие факторы продвижения российских компаний в регионе. На основе анализа сформулированы рекомендации для российских предпринимателей, планирующих начать работу на латиноамериканском рынке, а также определены возможности для расширения государственной поддержки.

Высказанные в докладе мнения отражают исключительно личные взгляды и исследовательские позиции автора и могут не совпадать с точкой зрения Некоммерческого партнерства «Российский совет по международным делам».

Полный текст доклада опубликован на интернет-портале РСМД. Вы можете скачать его и оставить свой комментарий к материалу по прямой ссылке — russiancouncil.ru/report100

Содержание

Введение	4
Глава 1. Опыт российских ИТ-компаний на латиноамериканском рынке	6
Результаты интервью	6
Выводы	57
Рекомендации российским компаниям	60
Возможности для расширения государственной поддержки	62
Глава 2. Проект «Цифровой атташе» как инструмент оказания государственной поддержки бизнесу	63
Результаты интервью	63
Выводы	75
Заключение	77
Приложения	78
Об авторе	81
Благодарности от автора	82

Введение

На протяжении 2024 г. Российским советом по международным делам (РСМД) проводилось исследование, посвященное экспорту отечественных цифровых продуктов в страны Латинской Америки. Были поставлены задачи выявить достижения, сдерживающие факторы и перспективы развития российского бизнеса в этой области; выработать ряд рекомендаций для предпринимателей, планирующих выход на латиноамериканский рынок; определить возможности для расширения государственной поддержки для российских компаний. Для проведения исследования был выбран метод экспертного полужформализованного интервью, поскольку именно развернутые ответы и кейсы, приведенные респондентами в качестве примеров, способствовали получению наиболее полной информации. В частности, интервью с компаниями были направлены на выявление трудностей, с которыми они столкнулись при выстраивании бизнес-процессов в регионе, а с цифровыми атташе Торговых представительств России — особенностей осуществления предпринимательской деятельности, с чем они могут оказать поддержку, а также имеющихся ниш для начала работы. Вопросы носили открытый характер. В докладе представлены итоги завершённого цикла экспертных интервью с представителями российских компаний, занятых в сфере информационных технологий в странах региона, и соответствующих ведомств, оказывающих содействие бизнесу.

В условиях возрастания значимости латиноамериканского направления для российской внешней политики и внешнеэкономической деятельности, а также интенсивности глобальных технологических трансформаций, исследование возможностей отечественного ИТ-бизнеса в регионе представляется крайне актуальным. Как было отмечено в коллективной монографии Института Латинской Америки РАН, страны региона относятся к типичным представителям глобального Юга, где наблюдается «фазовое запаздывание» от развитых стран по внедрению новых технологических и организационных инноваций¹. При этом в настоящее время процессы цифровизации в Латинской Америке набирают обороты. Данный фактор в совокупности с активно растущим технологическим потенциалом России указывает на конкурентные преимущества российских фирм на латиноамериканском рынке. Так, согласно сервису *World Population Review*, размещающему рейтинги в соответствии с глобальными тенденциями, Россия получила оценку 90,6 балла из 100 возможных по индексу развитию ИКТ в 2024 г., улучшив результат 2023 г. на 1,7 балла². Для сравнения, максимальный результат получил только Кувейт, оценка США составляет 96,7 балла, Китая — 85,8, Уругвая — 89,9, Бразилии — 82, Мексики — 80,7, а Венесуэлы — 67,7. Соответственно, Россия обладает предложением, а Латинская Америка — спросом.

¹ Цифровая трансформация в Латинской Америке / Отв. ред. Симонова Л.Н. М.: ИЛА РАН, 2023. 332 с.

² ICT Development Index by Country 2024 // World Population Review. 2024. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country>

Более того, в настоящее время латиноамериканские государства, стремящиеся сократить отставание от стран — технологических лидеров, не только проводят политику по приобретению передовых технологий, но и заинтересованы в совместной разработке с возможной передачей ноу-хау³. Поэтому помимо развития торгово-экономических связей существуют основания для ведения диалога о возможностях установления и укрепления партнерских отношений на уровне отдельных компаний или их групп, при необходимости с вовлечением институтов, государственных структур и ассоциаций с целью координации этих процессов.

Таким образом, технологический аспект кооперации России с латиноамериканскими странами в современных условиях представляется одним из наиболее перспективных. Исследование, проведенное РСМД, стремится приблизить обе стороны к пониманию того, каким образом отечественные технологии могут стать инструментом укрепления взаимовыгодного сотрудничества.

³ Цифровая трансформация в Латинской Америке / Отв. ред. Симонова Л.Н. М.: ИЛА РАН, 2023. 332 с.

Глава 1. Опыт российских ИТ–компаний на латиноамериканском рынке

Результаты интервью

В цикле интервью приняли участие представители руководящего состава восьми компаний, занятых в различных отраслях сферы информационных технологий — автоматизации производств, кибербезопасности, системной интеграции и консалтинге. Всего было задано 13 вопросов (см. Приложение 1), направленных на выявление следующих аспектов: специфики деятельности компаний и ее текущих результатов в Латинской Америке; проблем, с которыми они столкнулись; особенностей выстроенных бизнес-процессов в регионе; оценки ситуации на региональном рынке с учетом разных факторов, включая конкурентную среду, уровень технологического развития отдельных стран и паттерны поведения латиноамериканских партнеров и клиентов. В первой главе представлены ответы интервьюируемых на заданные вопросы, общие выводы и рекомендации, сделанные на основе интервью.

1. Как бы Вы могли охарактеризовать деятельность Вашей компании в Латинской Америке? Давно ли Вы работаете на этом рынке?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Компания *Go Latam!* занимается бизнес-девелопментом или масштабированием бизнеса, бизнес-сопровождением компаний на латиноамериканский рынок. Фирмы, с которыми ведется сотрудничество, успешно работают в России и других странах, в частности, на постсоветском пространстве, и планируют масштабировать свою деятельность в странах Латинской Америки. *Go Latam!* оказывает помощь на начальном этапе выхода компании на рынок в проведении исследований, глубинных или проблемных интервью, *customer development*⁴, подборе партнеров, начале продаж и составлении маркетинговых стратегий, а также в решении вопросов юридического характера — регистрации компании и открытии банковских счетов. Многие экспортеры фокусируются именно на открытии юридического лица, но для *Go Latam!* это, наоборот, скорее технический вопрос, основные области специализации — запуск продаж и маркетинга на новом рынке.

Второй владелец компании Фелипе Буэно проживает в Бразилии, что позволяет эффективно масштабировать бизнес в этой стране. Также выстраивается эпизодическое сотрудничество вокруг определенных проектов, то есть с теми партнерами, которые не вовлечены в структуру компании, а владеют собственными агентствами, например, Джеральдо в Колумбии и Арслан в

⁴ *Customer development* — методология создания продуктов или стартапов через проверку идеи или прототипа будущего продукта на востребованность с помощью потенциальных потребителей.

Доминиканской Республике. Таким образом удается покрывать основные страны Латинской Америки.

Запуск бизнеса стал результатом накопившегося опыта и фактически носил органический характер. После проживания в регионе на протяжении четырех лет и деятельности в формате фриланс, нацеленной на вывод на латиноамериканский рынок определенных продуктов, появился бизнес со штатом сотрудников. Первый проект был связан с внедрением российского приложения для выдачи микрозаймов в Колумбии и Доминиканской Республике. По его завершении не было желания уезжать из Латинской Америки, поэтому после погружения в местную культуру и испанский язык, после взаимодействия с другими компаниями, заинтересованными в масштабировании в регионе, было принято решение о создании собственного бизнеса.

Главный вопрос со стороны клиентов всегда заключается в следующем: «Как наладить продажи?» Как правило, те предприниматели, кто пытался идти в регион своими силами, делали это на английском языке, не понимая латиноамериканской специфики. Использование английского языка в Латинской Америке неизбежно понижает конверсию продаж. Поэтому необходимо познакомить их с региональными особенностями и помочь в составлении стратегии.

Другой вопрос связан с выбором подходящей юридической структуры для компании. Множество запросов направлено на открытие собственных фирм, при этом зачастую представители компаний, с которыми проводятся консультации, не обладают пониманием, какие шаги должны быть сделаны после открытия юридического лица, как добиться успеха на местном рынке. Это вновь подтверждает тезис о том, что вопрос о запуске продаж и их подержании значительно важнее, чем юридические тонкости.

При этом соотношение запросов с целью масштабирования бизнеса через открытие представительства и заказной разработки программных продуктов приблизительно равно. Этот процесс практически идентичен в обоих случаях, так как главное — прийти к пониманию того, какое программное обеспечение и какие услуги будут востребованными на местном рынке, а также того, каким образом их можно наиболее эффективно продвигать. Также особое значение имеет последующая качественная локализация продуктов. Речь идет не только об учете языковых особенностей, но и других моментов, характерных исключительно для региона. В Бразилии, например, необходимо добавлять возможность оплаты через популярную платежную систему *Pix*, аналог российской системы быстрых платежей.

Компании, которые уже работают на латиноамериканском рынке какое-то время, обращаются к *Go Latam!* с целью продвижения. Для этого предоставляется услуга инфлюенс-маркетинга: сотрудник подбирает блогеров с целевой аудиторией под конкретный запрос, эта подборка передается клиенту, формируется бюджет и запускается рекламная кампания. Этот метод эффективен в тех случаях, когда фирма стремится немного увеличить охват присутствия на рынке, но не тогда, когда ставится цель точечного привлечения

клиентов. Для ее достижения, помимо инфлюенс-маркетинга, необходимо заказывать рекламу в *Google* или социальных сетях — тогда человек, который уже увидел рекламу у блогера, при повторном просмотре в других источниках более вероятно согласится кликнуть на точечную рекламу и купить этот продукт.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Технологическая компания *PIX Robotics* разрабатывает и внедряет в Латинской Америке три ключевых программных продукта. Среди них решения для автоматизации бизнес-процессов с использованием программных роботов *RPA*⁵, *BI*-системы⁶ для бизнес-аналитики данных и *PM*-системы⁷ для управления процессами компании.

На латиноамериканский рынок компания вышла в 2022 г., открыв юридическое лицо в Колумбии, поскольку такой формат работы наиболее удобен для местного рынка. В этом процессе локальная компания *PIX Robotics* выступает в роли дистрибьютера, что позволяет внедрять российские решения напрямую и через партнеров в разных странах.

За два года удалось добиться высоких показателей, подтверждением чему служат широкая партнерская сеть, наличие более 50 корпоративных клиентов и целого ряда успешных кейсов. Партнеры выступают в качестве агентов, выстраивая взаимодействие с клиентами, разрабатывая, устанавливая и поддерживая программных роботов. Главный офис расположен в Колумбии, где сосредоточено наибольшее количество клиентов и сотрудников. Также деятельность активно ведется в Мексике, Бразилии и Коста-Рике, начал работу дистрибьютор на Центральную Америку. Запланированы поездки на крупную выставку в Эквадор, а также в Гватемалу и Перу. Ожидается подписание контрактов с первыми клиентами из банковского сектора в Сальвадоре и Колумбии.

Для выполнения поставленных задач потребовалось перевести платформу, сайт, базу данных, документацию и онлайн-курсы — *PIX* академию, осуществляющую обучение работе с продуктами *PIX*, на испанский и португальский языки. Результатом стала возможность беспрепятственно внедрять роботов во всем регионе от Мексики до Аргентины без отдельной локализации на каждый рынок.

Также ключевыми факторами прогресса стали выгодное для заказчика ценообразование, высокое качество сервиса и технической поддержки. Нельзя забывать о характеристиках самого продукта — *PIX Robotics* предлагает инновационные, передовые технологические решения, которые пос-

⁵ *RPA (Robotic Process Automation)* — технология автоматизации бизнес-процессов с использованием программных роботов, которые имитируют действия человека при работе с компьютерными системами.

⁶ *BI-системы (Business Intelligence)* — набор технологий, методов и инструментов, которые позволяют организациям собирать, анализировать, визуализировать и интерпретировать данные для поддержки принятия решений и улучшения бизнес-процессов.

⁷ *PM-системы (Process Management)* — программные решения для моделирования, автоматизации, контроля и оптимизации бизнес-процессов в организации с целью повышения эффективности и качества работы.

тоянно развиваются. Благодаря совокупности этих аспектов компании удаётся завоевывать доверие клиентов и партнеров.

Главная цель — добиться присутствия абсолютно во всех странах региона и стать конкурентоспособными в отношении мировых лидеров в области автоматизации процессов. Первые шаги в этом направлении уже сделаны, в результате чего некоторые компании уже отказались от иностранных вендоров⁸ и сделали выбор в пользу российских технологий. В рейтинге российских RPA-платформ *PIX Robotics* занимает первую строчку; компания нацелена на то, чтобы добиться таких же показателей в Латинской Америке.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

Компания СерчИнформ, разработчик программного обеспечения в сфере информационной безопасности (ИБ), вышла на латиноамериканский рынок в 2017 г., начав с Аргентины и Бразилии. На старте была проведена серия практических конференций по ИБ *Road Show SearchInform* в Аргентине, Чили, Мексике, Коста-Рике, Бразилии, Колумбии и Парагвае. Представители компании приняли участие в основных мероприятиях, проходящих в Латинской Америке, в области ИБ в качестве спикеров или экспонентов, что помогло усилить узнаваемость бренда в регионе.

Сегодня защитные системы СерчИнформ используют в Боливии, Бразилии, Чили, Колумбии, Коста-Рике, Эквадоре, Мексике, Перу, Уругвае, Парагвае. Компания стремится расширять партнерскую сеть в регионе, предлагая все разработанные решения для защиты бизнеса от внутренних угроз: *DLP*-систему⁹ для предотвращения утечек информации, *DCAP*-систему¹⁰ для управления доступом к неструктурированным данным, *SIEM*-систему¹¹, обеспечивающую анализ событий безопасности в корпоративной инфраструктуре в режиме реального времени, *Risk Monitor*¹² — систему, обеспечивающую комплексную защиту от внутренних рисков, а также сервис по аутсорсингу внутренней информационной безопасности.

Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи; Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи

Компания ГенАйТи занимается разработкой программного обеспечения и автоматизацией федеральных розничных сетей и других предприятий в России и в странах СНГ. В первую очередь, речь идет о разработке интеграционного ПО, которое выступает централизующим звеном в корпоративном ландшафте по взаимодействию с информационными системами. Иными

⁸ Вендоры — разработчики ИТ-продуктов и решений, которые продают лицензии на них другим.

⁹ *DLP*-система (*Data Leak / Loss Prevention*) — технология предотвращения утечек конфиденциальной информации из компании во внешний мир.

¹⁰ *DCAP*-система (*Data-Centric Audit and Protection*) — технология, предназначенная для защиты данных и управления их использованием на основе анализа и мониторинга.

¹¹ *SIEM*-система (*Security Information and Event Management*) — технология, предназначенная для обеспечения кибербезопасности путем сбора и анализа данных о событиях безопасности из различных источников в рамках ИТ-инфраструктуры организации.

¹² *Risk Monitor* — система, предназначенная для идентификации потенциальных угроз, оценки их вероятности и воздействия, а также отслеживания, анализа и управления рисками в рамках организации.

словами, программное обеспечение позволяет интегрировать между собой и организовать обмен данными между любыми системами и сервисами внутри ИТ-ландшафта с применением понятного интерфейса и без использования внешних дорогих инструментов. Итоговый продукт — интеграционная платформа данных, которая в России и в СНГ получила название *RedMule*, а на международном рынке, в том числе в Латинской Америке — *VoltaH*. По сути, это одно и то же технологическое решение, но локализованное для испано- и англоговорящих стран и с немного другим визуальным оформлением. Запуск отдельного бренда *VoltaH* был нацелен на то, чтобы российское происхождение компании не могло повлиять на потенциальных заказчиков в других странах.

Латинская Америка была выбрана в качестве одного из регионов для расширения бизнеса, и это решение было принято неслучайно. В странах Латинской Америки наблюдается запрос на независимые от американских и других западных производителей технологические решения и, соответственно, тенденция на диверсификацию информационного ландшафта предприятий. Одна из причин этого явления заключается в частых случаях обнаружения бэкдоров¹³ вследствие приобретения продуктов некоторых компаний США и Европы. ГенАйТи, в свою очередь, лояльно относится к требованиям заказчиков и предоставляет продукт в изолированном виде, *on-premises*¹⁴. Таким образом, компания удовлетворяет запрос на защищенность и сохранность данных и предлагает альтернативу SAAS-сервисам¹⁵, постепенно занимая свою нишу в области интеграционных программных продуктов.

В 2023 г. компания впервые зашла на латиноамериканский рынок, в частности, на Кубу. Эта страна была выбрана по ряду причин. Во-первых, кубинцы близки к нам культурно и исторически, что способствовало налаживанию контактов. Во-вторых, эта страна активно сотрудничает с другими государствами региона, что необходимо для дальнейшего проникновения на соседние рынки. В-третьих, на Кубе существует запрос на технологическое оборудование и ПО для внутреннего рынка на базовом уровне потребности. Этот запрос достаточно легко удовлетворить без привлечения дорогостоящих высококвалифицированных специалистов, особенно учитывая небольшой объем рынка и наличие собственных кадровых ресурсов.

Значительный вклад в систему образования Кубы, в частности, по направлению информационных технологий, способствовал выходу местных ИТ-специалистов на высокий уровень развития. Например, в Технологическом университете Гаваны Хосе Антонио Эчеверриа (*CUJAE*) действуют

¹³ Бэкдор (на англ. *backdoor* — задняя дверь) — скрытый механизм, который позволяет обойти стандартные процедуры аутентификации или защиты системы, предоставляя несанкционированный доступ к данным, программному обеспечению или оборудованию. Могут быть созданы как намеренно (например, разработчиками или злоумышленниками), так и случайно (из-за уязвимостей в коде или конфигурации системы).

¹⁴ *On-premises* — программное обеспечение, инфраструктура или сервисы, которые размещаются и управляются локально, на собственных физических серверах и оборудовании организации, а не в облаке или у стороннего провайдера.

¹⁵ SAAS-сервис (*Software as a Service*) — модель предоставления программного обеспечения через интернет, когда пользователь получает доступ к программе через веб-браузер, что не требует установки приложений.

образовательные программы на русском языке, что также положительно влияет на взаимодействие и совместную работу. Выпускники этих программ готовы заниматься поддержкой российской продукции на других рынках, открыты к *R&D*-инициативам¹⁶. Также Министерство связи Республики выступило с предложением создать Центр национальной кибербезопасности, куда приглашаются российские компании, решения которых смогут поддерживать вышеупомянутые специалисты. Компания ГенАйТи и партнеры открыты к сотрудничеству не только в коммерческом ключе, но и в академической и исследовательской сферах.

В феврале 2024 г. официально было заключено соглашение о стратегическом партнерстве с кубинскими коллегами: подписан договор на право дистрибуции и поддержки ПО в регионе, хотя в действительности совместная работа началась гораздо раньше. В рамках 40-й Международной гаванской выставки-ярмарки *FINAV-2024*, которая состоялась в ноябре 2024 г. при поддержке кубинского правительства, при посещении российского павильона президенту страны был представлен новый проект по созданию Платформы Россия — Куба по внедрению цифровых технологий на территории Республики. Соглашение о создании было подписано несколькими днями позже, в присутствии вице-преьера Республики Куба Рикардо Кабрисаса и заместителя председателя Правительства Российской Федерации Дмитрия Чернышенко.

Выход на латиноамериканский рынок представлял собой сложный и долгий процесс, состоявший из постоянных переговоров и многочисленных перелетов на Кубу и обратно. Результатом этого плотного взаимодействия с кубинскими партнерами и Министерством связи Кубы стало основание российско-кубинского альянса *Voltah-Aicros*. Сейчас при поддержке Минцифры России и Минсвязи Кубы запускается упомянутый ранее проект Платформа Россия — Куба по внедрению цифровых технологий, через который отечественные технологические решения ГенАйТи и российских компаний-партнеров смогут реализовываться на рынках Латинской Америки. Платформа позиционирует Кубу как хаб для входа, через который можно распространять продукты в другие страны региона.

Предполагается, что в рамках Платформы также будут предоставляться услуги по сопровождению российского бизнеса и оказываться комплексная поддержка, включая объяснение специфики локализации продуктов для латиноамериканского рынка с учетом регуляторной политики и нормативных актов каждой страны, а также механизмов финансового взаимодействия — например, каким образом можно вывести полученную прибыль в Россию.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

Компания *SolidSoft* работает в сфере кибербезопасности в формате *B2B* (*Business-to-Business*). Ключевой клиент — это компании, чья прибыль

¹⁶ *R&D*-инициатива (*Research and Development*) — комплекс мероприятий, которые компании используют для получения новых знаний и внедрения инноваций.

зависит от качества и защищенности веб-приложений и успеха продаж в онлайн-формате, например, в банковской сфере или ритейле.

На международные рынки компания выходит с одним продуктом, предлагая систему автоматического тестирования приложений на уязвимости. Когда у клиента быстрый цикл разработки, невозможно пользоваться услугами команд, которые проверяют каждый релиз вручную, необходима автоматизация. Система от *SolidSoft* встраивается непосредственно в цикл разработки компании-клиента. Этот продукт был выбран по причине менее длительного цикла пилотного тестирования, который составляет срок от двух недель до месяца. Для сравнения, цикл тестирования основного продукта компании — системы защиты от кибератак — может занимать от девяти месяцев до полутора лет. Таким образом весь цикл продаж сокращается, затрачивается меньшее количество ресурсов компании и клиентов, что значительно упрощает бизнес-процессы за рубежом, особенно в рамках выполнения задачи «прощупать рынок».

С сентября 2023 г. *SolidSoft* проводит подготовку к полноценному запуску бизнеса в Бразилии, что главным образом сосредоточено на исследовании бразильского рынка и поиске клиентов. Первым фундаментальным шагом стал аутрич (*outreach*), что подразумевает поиск ответственных за определенный продукт сотрудников компании через социальные сети, последующий диалог и презентацию демонстрационной версии программного продукта. Планируется рабочая поездка в Бразилию для выстраивания коммуникации с клиентами при личной встрече, что должно увеличить скорость продвижения на этом рынке.

***Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж
ITGLOBAL.COM, корпорация ITG***

Корпорация *ITG*, куда входит *ITGLOBAL.COM*, работает в нескольких областях индустрии информационных технологий. Это и системная интеграция, и оказание облачных услуг, и разработка программных продуктов, и производство оборудования, а также реализация сложных комплексных инфраструктурных ИТ-проектов. Начало деятельности компании было положено в 2008 г., и с тех пор мы стали заметным игроком на российском рынке. В 2013 г. появились первые проекты за рубежом, а с 2018 г. начали всерьез заниматься работой на международной арене. Примерно в это же время мы начали реализовывать концепцию стартап-студии по разработке программного обеспечения и инновационных продуктов. В случае успеха на российском рынке мы продвигаем их в другие страны. На сегодня таких решений несколько. Первым из них стала платформа контроля и анализа трафика для телекоммуникационных компаний, которая на внешних рынках называется *Stingray SG*, а в России СКАТ. Именно с этим продуктом были связаны первые проекты *ITGLOBAL.COM* в Латинской Америке и в других регионах мира, причем как для небольших интернет-провайдеров, так и для операторов связи национального масштаба. В настоящий момент мы предлагаем на внешних рынках гиперконвергентную платформу виртуализации

vStack, которая представляет собой эффективную и выгодную альтернативу хорошо известным решениям этого типа за счет особого подхода к технологии и архитектуре реализации, высокой производительности и гибкости. Не могу не отметить продукт *SimpleOne* — платформу для автоматизации сервисных процессов для средних и крупных организаций, относящуюся к классу *ESM*¹⁷ / *ITSM*¹⁸ решений. Мы также выводим на внешние рынки линейку собственного серверного оборудования торговой марки *ITPOD*, жемчужиной которой является система хранения данных *ITPOD Storage*, поддерживающая *all-flash NVMe*¹⁹ и расширенные функции повышения эффективности хранения данных. Кроме этого, в странах локального присутствия *ITGLOBAL.COM* мы строим собственную облачную инфраструктуру. Филиалы компании оказывают комплекс услуг по аренде и обслуживанию виртуальных дата-центров. Весь этот набор продуктов и услуг позволяет реализовывать нашу стратегию или миссию, стоящую перед компанией, — обеспечить ключевые потребности клиентов, связанные с физической и виртуальной ИТ-инфраструктурой и с ПО для управления этой инфраструктурой и соответствующими процессами. При этом мы стремимся обеспечить максимальное качество, удобство и эффективность за счет использования наиболее современных и технологичных решений.

В 2023 г. *ITGLOBAL.COM* открыла собственный филиал в Бразилии, откуда в том числе осуществляется продвижение на рынки и других стран Латинской Америки. Этот шаг стал результатом длительного процесса выхода в регион: первый проект был реализован в 2015 г., а старт более серьезным проектам дан в 2019–2020 гг., когда стало заметно, что цифровые решения компании тут действительно востребованы и способны закрыть определенные потребности клиентов. Сейчас у нас уже 10 филиалов в разных регионах мира, в большинстве из которых запущена собственная облачная площадка и где мы развиваем партнерскую сеть по продвижению продуктов и услуг.

Сергей Полтев, руководитель направления ESM-решений²⁰ ЭОС

Компания ЭОС уже на протяжении 30 лет, с 1994 г., разрабатывает цифровые решения для автоматизации процессов документооборота, архива и ряда смежных областей. Компания входит в число лидеров по количеству пользователей на российском рынке, занимает определенные позиции по распространенности на постсоветском пространстве, поэтому органично начала расширять свою деятельность в страны дальнего зарубежья. В 2020 г. дополнительный импульс придали «ковидные ограничения», когда

¹⁷ *ESM (Enterprise Service Management)* — применение принципов управления корпоративными услугами в деятельности всех сервисных подразделений организации.

¹⁸ *ITSM (IT Service Management)* — методология по управлению ИТ-услугами организации.

¹⁹ *All-flash NVMe* — технология хранения данных, которая сочетает в себе два ключевых компонента: *all-flash* (использование исключительно флеш-памяти) и *NVMe* (протокол для высокоскоростного доступа к данным).

²⁰ *ESM-решения (Enterprise Content Management)* — программные системы для управления корпоративным контентом, которые позволяют эффективно хранить, организовывать, защищать и предоставлять доступ к различным типам цифрового контента (документы, изображения, видео, аудио и т.д.) в рамках организации, обеспечивая его легкую обработку, поиск и соблюдение нормативных требований.

огромное количество событий было перенесено в онлайн-формат, в связи с чем участие в международных веб-конференциях стало более доступным. События 2022 г. ускорили переориентацию с западноевропейского рынка на рынки дружественных стран и способствовали поиску новых решений для бизнеса, одним из которых стал выход в Латинскую Америку.

Сейчас ЭОС находится на стадии исследования регионального рынка и запуска первых пилотных проектов совместно с партнерами в Мексике и Аргентине. Изучая возможности, которые присутствуют в регионе, компания взаимодействует с локальными интеграторами, обладающими необходимыми знаниями о потенциальных заказчиках и заинтересованными в сотрудничестве. Идет процесс обсуждения возможных вариантов сотрудничества с бразильскими и кубинскими коллегами. Пока нельзя заявить об устоявшейся широкой партнерской сети, подобной той, что функционирует в России. На текущем этапе в Латинской Америке компания ищет локальных партнеров в каждой стране и заключает предварительные соглашения временного характера, в рамках которых точные параметры будут обсуждаться позднее.

Такой подход был выбран, так как наиболее эффективная модель выхода на рынок для компаний, занятых в сфере автоматизации документооборота, — установление и развитие партнерских отношений с местными бизнесом. Например, компания, специализирующаяся на продаже серверного оборудования, в результате достигнутых договоренностей с рядом разработчиков вместе с оборудованием начинает продавать системы архивного хранения, управления печатью, бизнес-аналитики и другие.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

Лаборатория Касперского работает в Латинской Америке уже более 20 лет. Первые сотрудники начали свою деятельность в этом регионе в 2007 г., а местные подразделения в Бразилии и Мексике открылись в 2012 г. Латинская Америка — приоритетное направление для компании, которая продолжает развивать там бизнес и укреплять взаимодействие с государственными структурами. На сегодняшний день деятельность осуществляется во всех странах региона, более 150 сотрудников работают в 12 государствах. В Латинской Америке у Лаборатории Касперского более 5 тыс. активных партнеров, 51 дистрибьютор и дочерние компании. В 2024 г. был открыт третий офис в регионе — в Колумбии.

**2. С какими сложностями Вы столкнулись на первых этапах выстраивания бизнес-процессов?
Как Вы думаете, с чем это связано?**

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Можно предположить, что все предприниматели, которые строят бизнес в Латинской Америке, в начале пути сталкиваются с непониманием принципов и механизмов работы в регионе, специфика, культура и ментальность кото-

рого значительно отличаются от привычной российской действительности. Например, в России сейчас все пользуются сервисами, предназначенными для покупки товаров посредством нажатия на одну кнопку, не выходя из дома, что было бы неактуально в латиноамериканском регионе. Поначалу всегда неочевидно, что именно живые встречи — это наиболее «продающая» техника в Латинской Америке. Поэтому первые шаги на рынке воспринимаются как стадии принятия — развитие через «торг» и «депрессию».

Также можно выделить сложность в реализации продаж в ИТ-сфере, которая заключается в неготовности компаний выходить на латиноамериканский рынок. Зачастую их представители, заинтересованные в масштабировании в Латинской Америке, обращаются за консультацией, но им необходимо много времени на принятие решения о том, в каком регионе будет выгоднее начать работу. Соответственно, они не могут приобрести услуги *Go Latam!*, а компания не может повлиять на продажи в формате «здесь и сейчас». Например, в 2024 г. некоторые фирмы, получавшие коммерческое предложение в 2023 г., возвращались с готовностью выходить на рынок фактически спустя год. Другой кейс, когда компания, обладающая достаточными ресурсами и спросом на их предложение в регионе, потратила большие средства на исследования и составление стратегий продвижения, и в итоге передумала заходить в Латинскую Америку, решив сосредоточиться на рынке СНГ. Действительно сложно убедить некоторых предпринимателей в успехе на латиноамериканском рынке, который многим представляется далеким и пугающим.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

В первую очередь следует говорить о трудностях с трансферами, спровоцированными санкционной политикой, направленной против России. В 2022 г. была заблокирована система *SWIFT* для российских банков, вследствие чего стало невозможно осуществлять денежные переводы на российские счета и обратно. В связи с этим возникла острая необходимость искать обходные пути для инвестирования и получения поступающих платежей. Решением стало открытие колумбийского юридического лица, что позволило вести бизнес-процессы напрямую и через партнеров, стать независимой компанией и начать получать прибыль.

Рассуждая о трудностях в период выхода на рынок, нельзя обойти стороной языковой барьер и различия в правовой системе. Нужно было быстро адаптироваться к местным правилам и обычаям, изучать язык и разбираться в механизмах коммуникации с клиентами, партнерами и персоналом. Это заняло длительное время, было допущено несколько ошибок, но с опытом приходит понимание всех тонкостей, и все проблемы решаются.

Среди других препятствий можно выделить негативный новостной фон, характерный для событий 2022 г. Большинство компаний боялись работать с российским бизнесом из-за риска вторичных санкций. Можно было даже услышать абсурдные формулировки о том, что представители американ-

ских компаний «изымут компьютеры», если узнают, что на них установлено российское ПО. Тем не менее волнения затихли, ситуация нормализовалась и сформировалась дружелюбная рабочая атмосфера, позволяющая заявлять о себе как о международной российской компании и беспрепятственно выстраивать коммуникацию с латиноамериканскими коллегами.

С точки зрения продвижения и закрепления позиций на латиноамериканском рынке в начале пути было сложно убедить партнеров в том, что предлагаемые технологические решения конкурентоспособны, а их приобретение будет более выгодным, чем покупка аналогов у ведущих американских или европейских вендоров. Поэтому *PIX Robotics* должна была стать локомотивом выхода российских ИТ-компаний на рынок Латинской Америки и показать своим примером, что в регионе можно успешно работать и динамично развиваться. В этих целях для латиноамериканских клиентов были установлены сниженные цены, чтобы сделать технологию более доступной в сравнении с значительно более дорогостоящей платформой для автоматизации, предлагаемой западными конкурентами. Иными словами, компания выбрала стратегию массификации технологий и достигла значимых результатов за счет привлекательного соотношения цены и качества продукта.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Первое и самое очевидное с чего следует начать — возникновение длинного списка задач, связанных с пониманием юридических аспектов, нормативной базы и бюрократических особенностей ведения бизнеса. С этими сложностями сталкивается любой предприниматель в любой зарубежной стране. Не хватало условного «справочного руководства», которое бы объясняло все тонкости работы и коммуникации с различными участниками процесса. Теперь компаниям, которые только собираются выходить на рынок, в рамках Платформы Россия — Куба можно проконсультроваться по этим вопросам.

В качестве второго пункта можно обозначить разницу часовых поясов, что представляет серьезное препятствие в диалоге. Когда в латиноамериканском регионе 10 утра и все готовы работать, в Москве уже 17 часов, а в 18:00 заканчивается рабочий день. Эта очевидная проблема говорит о том, что вопросы решаются недостаточно быстро и эффективно, когда партнеры находятся на разных континентах.

Отдельно можно говорить о сложностях, возникших в связи с особенностями местного рынка. Например, когда компания только начинала свою работу на Кубе, существовало три разных курса доллара, — рыночный, для юридических и для физических лиц, — значение варьировалось от 24 до 324 песо. Проблемы с банковскими переводами, возникшие в результате многолетнего санкционного давления, также затрудняют финансовые операции. Однако важно подчеркнуть, что эти проблемы, как и все остальные, решаемы.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

На данный момент построенная бизнес-структура в Бразилии работает недостаточно эффективно. Ее главный элемент — местный *BDM (business development manager)*, который живет в Сан-Паулу и выступает представителем компании. Его работа способствует выстраиванию взаимодействия на начальном уровне, то есть ведению клиентов «по воронке» дальше, чем первое знакомство.

Главным препятствием выступают сложности в организации личных встреч — нужно либо регулярно ездить в Бразилию, либо перевезти на целевой рынок одного из руководителей, принимающего решения в компании, что требует большого количества ресурсов. Отдельно можно выделить разницу во времени как фактор, ограничивающий деловое общение, но он имеет меньшее значение, так как под эти условия можно подстроиться.

Тем не менее, несмотря на трудности этого процесса, для перехода на следующую этап в развитии бизнеса необходимо начать лично налаживать и поддерживать долгосрочную коммуникацию на целевом рынке. Личное взаимодействие играет важнейшую роль в выстраивании доверия между компанией и клиентом, без чего невозможно успешно работать в сфере кибербезопасности — чувствительной области, где на конкурентоспособность влияет уровень доверия и, соответственно, готовность и возможность физически присутствовать на рынке.

В противном случае выход на рынок может занять годы: например, знаковая компания, тоже специализирующаяся на информационной безопасности, за десять лет работы за рубежом смогла приобрести лишь трех иностранных клиентов. Не хотелось бы остаться с такими же результатами.

Вопрос выстраивания доверительных отношений с партнерами стоит ничуть не менее остро, чем с клиентами. Поиск конечных партнеров и сотрудничество с бразильскими ИТ-компаниями представляется одним из наиболее перспективных способов выйти на рынок.

Также можно упомянуть глобальную конкуренцию как трудность, с которой предстоит научиться работать. Наиболее заметны американские компании, обладающие сильными позициями на рынке Бразилии. Фирмы США широко представлены в стране, у них есть офисы и различные филиалы. Также американские программные продукты привычны бразильскому рынку, то есть у бразильцев нет существенных рисков в работе с американскими решениями.

Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж ITGLOBAL.COM, корпорация ITG

Во-первых, трудности возникли из-за языковых различий. Общение в странах региона на английском неэффективно. Для коммуникации хорошо разговаривать на испанском, а в Бразилии — на португальском языке. Специфика информационных технологий, к сожалению, не позволяет качественно общаться через переводчика, так как он должен быть

хорошо квалифицирован именно в ИТ. Поэтому нужно где-то находить специалистов, которые разговаривают на местном языке и на русском, и при этом еще разбираются в ИТ.

Во-вторых, препятствием стали часовые пояса. Чем западнее расположена страна, тем ниже вероятность нахождения времени, комфортного для обеих сторон. Это значит, что сложнее согласовать удобное время для переговоров по видеосвязи, медленнее происходит коммуникация по электронной почте. Например, ответы на какие-то вопросы мы получаем поздно вечером или ночью, и только на следующий день можем задать дополнительные уточняющие вопросы, ответы на которые обрабатываем еще на день позже.

Следующим пунктом можно отметить региональные и культурные особенности страны. Есть нюансы, связанные с организацией бизнес-процессов, с особенностями ведения переговоров, с отличиями в ментальности, что зачастую может стать причиной недопонимания. Интересно, что также обнаружили различия в подготовке технических специалистов, что заметно не только на общем уровне, но и в части принадлежности к разным инженерным школам. Иногда одни и те же термины, даже на английском языке, специалисты могут понимать по-разному, что вызывает казусы при конфигурировании продуктов.

В-четвертых, я бы обратил внимание на восприятие российских продуктов, да и в целом любых новых иностранных компаний местной отраслью ИКТ. К сожалению, в Латинской Америке с настороженностью относятся к российским компаниям из-за недостатка информации о них. Я сталкивался с такой позицией, когда интерес к ИТ-решениям есть, но партнеры ждут несколько лет, чтобы убедиться, что владелец продукта серьезно планирует работать на местном рынке, а сами решения опробуют другие компании. Причем опыт внедрения в России, Европе, Азии или любом другом регионе вне Латинской Америки ценится партнерами не очень высоко. Существует сильное убеждение, что в этих регионах все по-другому.

В-пятых, стоит обратить внимание на законодательство и налогообложение. Нужно понимать, что каждая страна Латинской Америки имеет свои законы, свои налоги, и иногда это накладывает существенные ограничения на возможности бизнеса. Например, в одной стране ПО может считаться услугой, в другой — товаром. Где-то на импорт ПО налог может составлять 30–35%. В ряде стран осуществление платежей за приобретение зарубежного программного обеспечения подлежит налогообложению, применяемому к соответствующим транзакциям. Эти моменты нужно прорабатывать с местными партнерами, чтобы избежать недопонимания.

Наконец, одна из ключевых проблем сегодня — осуществление трансграничных платежей. Возникает ситуация, когда вы преодолели все препятствия и сомнения заказчика, клиент готов купить продукт или услугу, у него есть деньги, но он не может вам заплатить. Межграничные платежи и ранее становились квестом в ряде стран, но в последние пару лет сложности и подводные камни могут подстергать компании буквально на каждом шагу.

Например, в некоторых странах есть серьезные ограничения на выплаты за рубеж в конвертируемой валюте. То есть, когда контрагент готов выплатить деньги, он должен следовать определенной процедуре, например, сделать заявку местному регулятору и ждать ее согласования. А согласование обусловлено наличием валюты в государстве и может длиться несколько недель, а то и месяцев. Для решения подобных проблем *ITGLOBAL.COM* пользуется филиальной сетью и может проводить расчеты с помощью различных региональных юридических лиц.

Принимая во внимание все эти нюансы, советую при выходе на внешний рынок сначала найти потенциальных клиентов, в команде которых работают русскоговорящие сотрудники или инженеры российской школы. Это упрощает и коммуникацию, и преодоление культурных и бюрократических барьеров. После реализации пилотного проекта или продажи выстраивать бизнес-процессы в другой стране уже будет значительно проще. Иными словами, самое сложное — найти первого клиента в регионе, поскольку требуется пройти весь путь от момента установления контактов до заключения сделки и получения дохода. Но завершив этот процесс однажды, становится проще понимать специфику работы, как устроен бизнес клиента в той или иной стране, каким образом принимаются решения. Это позволяет грамотно выстроить дальнейшую стратегию.

Могу привести пример, как при продвижении нашего продукта для сферы телекоммуникаций в Бразилии местные отраслевые особенности, которые напрямую влияют на коммерческий успех, вызвали откровенное удивление и заставили переосмыслить подход компании. Внедрение программного продукта требует интеграции с рядом внутренних систем клиента — оператора связи. Обычно в штате оператора связи работает команда технарей, которая может поддержать эту интеграцию со стороны решений, уже установленных у оператора. Но в Бразилии у многих небольших операторов связи обслуживанием внутренних систем занимаются не собственные сотрудники, а специалисты услуг аутсорсинга, которые приходят по запросу и оплачиваются на почасовой основе. Поэтому для клиентов процесс интеграции с нашим решением воспринимается болезненно, так как сопровождается дополнительными расходами. Соответственно, последствием становится замедление рабочих процессов, так как аутсорсеры, как правило, поддерживают нескольких компаний одновременно, с ними сложно согласовать удобное время, они не замотивированы сделать что-либо быстро. В итоге это затягивает сроки выполнения задач и вызывает неудовлетворенность со стороны потенциального клиента.

Еще одна сложность — требование со стороны крупных клиентов предоставить большое количество документации о деятельности компании-поставщика. Особенно часто это случается при проведении тендеров. Поставщик обязан предоставить пакет документов и отчетность на местном языке, оформленные в соответствии с локальными юридическими нормами и с учетом особенностей их применения в бизнесе. В силу этой специфики

иностранным компаниям удобнее работать через региональных партнеров, которые давно работают на рынке, обладают знаниями в соответствующих областях и могут продавать продукты и услуги от своего имени. В настоящий момент филиалы *ITGLOBAL.COM* работают по модели дистрибьютора продуктов корпорации *ITG*, развивают локальные партнерские сети и предоставляют свои продукты и технологии партнерам, которые уже «упаковывают» их в конечные решения для клиентов.

Сергей Полтев, руководитель направления ECM-решений ЭОС

Основные трудности довольно очевидны — языковой барьер и сложности во взаиморасчетах. Даже при работе в рамках партнерской модели без знания испанского и португальского языков на латиноамериканском рынке вряд ли получится добиться успеха. В штате компании нет переводчиков, но они периодически привлекаются извне для участия в наиболее значимых встречах с потенциальными клиентами и партнерами. При этом переводчик может неправильно транслировать информацию технического характера, поэтому сами руководители и сотрудники компании, участвующие в выстраивании бизнес-процессов в Латинской Америке, должны хотя бы на минимальном уровне владеть соответствующими языками.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

Одна из наиболее распространенных ошибок в работе в Латинской Америке — представление о ней как о едином регионе и пренебрежение культурными различиями. Мексиканцы отличаются от аргентинцев так же, как испанцы отличаются от итальянцев. В обоих случаях речь идет о латиноамериканцах, но каждому из этих народов присущи свои устоявшиеся уникальные культурные особенности и потребности. Компания смогла осознать эти различия и нанять местных сотрудников, которые понимают локальные особенности и говорят на испанском, португальском, английском и т.д.

3. Сложно ли вести бизнес в Латинской Америке в условиях санкционного давления на Россию?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Скорее нет, так как латиноамериканский регион — дружественный для России. События 2022 г., наоборот, поспособствовали развитию бизнеса, поскольку в этот период предприниматели начали переориентацию из европейских стран и США в Латинскую Америку и Юго-Восточную Азию, а те компании, которые только планировали выйти на международный уровень, приняли решение сосредоточиться на дружественных странах. Поэтому 2022 г. для *Go Latam!* стал временем бума по количеству заказчиков и потенциальных клиентов.

В этой связи важно понимать, что ментальность латиноамериканских партнеров такова, что они очень далеки от российско-украинского кри-

зиса, так как сосредоточены на решении своих внутренних проблем. Поэтому они готовы совместно работать с представителями российского бизнеса, это взаимовыгодное сотрудничество. Например, недавно стало известно о запросе местных банков на открытие российских корреспондентских счетов в Бразилии, одной из наиболее дружественных стран, потому что количество двусторонних импортно-экспортных операций растет, что обуславливает необходимость проведения расчетов в реалах или рублях. Впоследствии бразильский банк собирает всю необходимую информацию о комплаенсе российского банка, зная, что он находится под санкциями западных стран. Главное условие заключается в том, чтобы этот бразильский банк не имел инвесторов из США, иными словами, был локальным — в противном случае он не рискнет инициировать подобную операцию. Локальный бизнес, наоборот, оценивает сотрудничество с российскими компаниями положительно, потому что это взаимодействие будет для него прибыльным.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

В этом вопросе следует разделить Кубу и остальные страны Латинской Америки. Существует стереотип о том, что Куба — страна-изгой. В некоторой степени это утверждение верно, так как многие виды сервисов, широко распространенные в России, полностью отсутствуют на Кубе по причине длительного санкционного давления со стороны США. При этом существуют и исключения: создаются приложения для покупки товаров из Китая и США с доставкой, в результате чего для конечного пользователя санкционные и логистические издержки становятся менее заметны.

Для российских компаний Куба выступает надежным союзником в противостоянии американским санкциям. Этой стране не страшны новые ограничения, поэтому она расположена к взаимовыгодному сотрудничеству с Россией и российскими компаниями.

В свою очередь, остальные страны региона действительно боятся вторичных санкций из-за кооперации с российским бизнесом, зато они готовы работать с кубинским — неважно, совместное это предприятие или полностью кубинское юридическое лицо. В некоторых случаях исключением может стать Мексика из-за большей экономической близости с США. Поэтому с Кубой стоит работать, следует создавать представительство и выходить через посредничество на латиноамериканский рынок.

Сергей Полтев, руководитель направления ЕСМ-решений ЭОС

Латиноамериканские вендоры в некоторых случаях опасаются попадания под вторичные санкции. В текущих условиях российское происхождение компании может стать причиной более слабой переговорной позиции при обсуждении сделки. Усиливающееся санкционное давление, очевидно, не упрощает взаиморасчеты, но приемлемые для всех участников варианты с учетом существующих ограничений, как правило, могут быть найдены.

***Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж
ITGLOBAL.COM, корпорация ITG***

Проблема санкционного давления существует, и риски вторичных санкций, безусловно, нужно принимать во внимание. Но наличие или отсутствие страха вторичных санкций зависит от особенностей самого клиента или партнера. В таких случаях возможно минимизировать риски посредством работы через партнерскую сеть. Но чаще партнерам и покупателям неважно происхождение компании-поставщика. Все-таки приоритетом, влияющим на решение о приобретении продукта, должно выступать его качество, а не паспорта разработчиков. Трудность тут может быть в том, что выстраивание схемы, при которой минимизируются риски вторичных санкций для клиента, увеличивают величину наших затрат, что безусловно негативно сказывается на маржинальности бизнеса.

Тем не менее, в Латинской Америке существуют страны, которые сами находятся под санкционным давлением, и с ними у российских компаний складывается преимущественно хорошее взаимодействие в сравнении с конкурентами из США или Европы.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

Санкционная политика западных стран заметно отразилась на ведении бизнеса в Латинской Америке. Транснациональные компании, работающие в странах Запада, в редких случаях будут вести бизнес с компанией, зарегистрированной в России. Однако в целом местные правительства и компании не накладывают на нашу компанию ограничений в работе на их рынках. Конечно, в разных странах ситуация может отличаться, в зависимости от того, насколько политические деятели ориентированы на Восток или Запад.

4. Как Вы считаете, стоит ли привлекать в разработку стратегии по ведению бизнеса экспертов–регионоведов, в сферу интересов которых входят правовые, культурные, социальные, этноконфессиональные и другие вопросы? Есть ли у Вас в команде кантри–менеджеры?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Да, аккаунт-менеджер *Go Latam!* выполняет функцию принятия запросов от заказчика, их обработки, добавления во внутреннюю систему *CRM (Customer Relationship Management)* и перевода на испанский и португальский языки для конечных исполнителей. Также в каждой стране и на каждом проекте присутствует кантри-менеджер, или, другими словами, *BDM (Business development manager)*, занятый поиском информации, ведением переговоров и организацией интервью. Этот сотрудник принимает информацию от аккаунт-менеджера, обрабатывает ее на своей стороне, возвращает назад, аккаунт-менеджер ее тоже обрабатывает и отдает клиенту. Цепочка действий может варьироваться, но в среднем выглядит

именно так. В случае возникновения более сложных узкопрофильных задач к процессу подключаются партнеры, имеющие в своем арсенале необходимые инструменты.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Безусловно, работа выстраивается через кантри-менеджеров и локальных партнеров, так как для успешной продажи в Латинской Америке нужно лично присутствовать при согласовании условий и заключении сделки. Возможно, это не аксиома в отношении всех продуктов, но внедрить роботов, находясь территориально в России, невозможно. Клиент должен быть уверен в надежности приобретаемого технологического решения и его обслуживании, которое будет осуществляться на протяжении всего цикла существования продукта.

В каждой стране необходим отдельный представитель компании, погруженный в обычаи и традиции, нормативные акты и налоговые системы, знакомый со всей спецификой ведения бизнеса. Правило простое: бразильцам должны продавать бразильцы, колумбийцам — колумбийцы, мексиканцам — мексиканцы. Все процессы должны функционировать на локальном уровне, поскольку международные трансферы даже внутри Латинской Америки представляют собой дополнительную преграду для клиента.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

На этот вопрос можно ответить однозначно — стоит. При проведении первичного исследования рынка без привлечения таких экспертов любая компания точно упустит значительный пласт ценной информации, необходимой для правильной оценки ситуации и разработки стратегии. Когда дело доходит до практической работы «в поле», возникает еще больше нюансов.

Важно понимать, что далеко не любой вопрос можно решить с помощью английского языка. Опыт продемонстрировал, что незнание языка страны, в которой выстраивается бизнес, существенно сокращает возможности для эффективной работы. Использование английского языка в Латинской Америке кратно снижает общую продуктивность и результативность, что неприемлемо для предпринимателя.

Отсутствие знаний в области региональных культурных особенностей приводит к тому, что не удается наладить работу с партнерами. В свою очередь, если отсутствует экспертиза в сфере правовых, социальных и экономических особенностей, появляются серьезные барьеры, которые будут тормозить развитие бизнеса.

В команде СерчИнформ состоят кантри-менеджеры — люди со знанием языка, культурных и социальных особенностей, обладающие знаниями и практическим опытом работы. Они занимаются поддержанием и развитием отношений с региональными партнерами.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Именно в этом и заключается суть правильного подхода к зарубежному рынку. Не стоит начинать работу, не имея в команде специалистов, обладающих пониманием менталитета, языковых, религиозных, культурологических и политических особенностей страны. Для выстраивания качественного взаимодействия этому человеку также желательно физически находиться на ее территории.

В команде ГенАйТи помимо кантри-менеджера с необходимыми знаниями и опытом, который проживает в России и совершает рабочие поездки в регион, также присутствуют коллеги, которые на постоянной основе живут в латиноамериканских странах и представляют интересы компании. Этот фактор способствует преодолению барьера в коммуникации и созданию доверительных отношений.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

Самый эффективный подход включает в себя работу исключительно представителей компании, без привлечения специалистов извне. Посредники зачастую не погружены в бизнес-процессы, они не обладают профильными контактами. Цепочка коммуникации, которую они выстраивают, функционирует значительно более медленно, чем презентация компании одним из ее руководителей на соответствующей конференции по специализации, например, по кибербезопасности, где 500 клиентов из Латинской Америки узнают о компании «из первых уст». Опыт показывает, что этот вариант успешно работает на других зарубежных рынках, а результаты аналитики бразильских особенностей подтверждают, что в этом вопросе отличий нет.

***Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж
ITGLOBAL.COM, корпорация ITG***

Ответ на этот вопрос зависит от типа продукта, о котором идет речь. Некоторые технологические решения, такие как узкоспециализированные или нишевые цифровые продукты, можно продвигать универсальным способом. Но если работать с местным корпоративным бизнесом и местными пользователями, необходимо учитывать локальную специфику, для чего непременно требуются специалисты по региону. В противном случае сроки работы станут слишком длительными.

Например, в команде *ITGLOBAL.COM* работают сотрудники со знанием португальского и испанского языков, причем есть как россияне, которые знают местные языки, так и латиноамериканцы, говорящие по-русски. Такой же подход мы используем и для других регионов мира. Как правило, это сотрудники с опытом проживания и работы в регионе и в России, с глубоким пониманием культуры этих стран и нашего менталитета. Однако, по моему опыту, найти специалиста, который будет хорошо владеть русским и локальным языком и при этом разбираться в ИТ-сфере, очень непросто.

Сергей Полтев, руководитель направления ESM-решений ЭОС

Для выхода на латиноамериканский рынок компания ЭОС изучала общедоступную информацию, а также сведения, предоставленные Министерством промышленности и торговли России, Торговыми представительствами и посольствами. Кроме того, ЭОС принимает участие в профильных мероприятиях, конференциях и рабочих встречах.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

Безусловно, да. Опять же, не существует такого понятия, как Латинская Америка в общем. В Перу, Бразилии, Чили или Колумбии действуют свои законы о конфиденциальности, налоговые системы, трудовое законодательство и способы ведения бизнеса. У компании есть четыре региональные команды по работе с Бразилией, Мексикой, SOLA (юг Латинской Америки) и NOLA (север Латинской Америки). Это экспертные центры, взаимодействующие с тысячами реселлеров и бизнес-партнеров по всему региону.

5. Работают ли представители Вашей компании с органами местной власти? Если да, то насколько эффективно такое взаимодействие?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

В Доминиканской Республике налажены отношения с Министерством экономики, поскольку страна небольшая, поэтому даже на уровне замминистра возможно легко организовать встречу. Эти контакты способствуют поддержанию коммуникации с местными компаниями, занятыми в сфере финтеха.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

В планах компании внедрение роботов для государственных структур — мэрий, государственных компаний, занятых в сфере электроэнергетики, коммунальных услуг и т.д. В рамках деятельности этих организаций осуществляется большое количество транзакций, поэтому они идеальный клиент для автоматизации. На текущем этапе для начала работы с государственными структурами активно ведутся переговоры — это достаточно долгий и сложный процесс, но постепенно все трудности преодолеваются.

Чтобы начать коммуникацию с органами местной власти, мы обратились к партнерам, которые уже оказывают различные услуги для госструктур, например, в сфере кибербезопасности. Партнерские связи обеспечивают более простое и надежное установление контактов, так как коллеги уже обладают необходимыми связями и знаниями. В результате в дополнение к своим услугам партнеры также предлагают роботизацию процессов от компании PIX Robotics.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Компания глубоко встроена в систему взаимодействия кубинского бизнеса и органов власти, которые оказывают поддержку предпринимателям. Например, многие вопросы с ранее упомянутым Министерством связи Кубы обсуждаются в мессенджерах, таким же образом достигаются договоренности — в формате прямой оперативной связи. Эта коммуникация имеет огромное значение для бизнеса: поддержка со стороны кубинских государственных органов означает, что все действия и решения осуществляются не с целью извлечения сиюминутной выгоды, а направлены на стратегическое долгосрочное взаимодействие.

Отдельно следует отметить, что в связи со спецификой кубинской экономики, находящейся в переходном состоянии, сложно добиться результатов без коммуникации с государством. На сегодняшний день правом на заключение импортных контрактов обладают исключительно компании с государственным участием, которые, соответственно, подотчетны тому или иному профильному министерству. В результате формируется важное преимущество — административные и государственные органы выступают гарантом выполнения обязательств. Например, если возникают некоторые трудности с платежами, этот вопрос обсуждается в рабочих группах при участии представителей органов власти обеих сторон.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

Представители *SolidSoft* пока не взаимодействовали с государственными структурами, но на будущее намечены планы по открытию бразильского юридического лица, что необходимо для ведения любой операционной деятельности в стране. Согласно местному законодательству, иностранное юридическое лицо не может работать с органами государственной власти, поэтому на следующем этапе в составе компании должен появиться местный представитель, на которого будут возложены эти обязанности.

***Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж
ITGLOBAL.COM, корпорация ITG***

Безусловно, так как выстраивание бизнеса в стране подразумевает его официальную регистрацию, а значит, и взаимодействие с местными органами власти по административным вопросам. Эффективность этих взаимоотношений зависит от страны. Например, в Бразилии многие бюрократические процессы можно осуществлять удаленно в цифровом формате. Это сильно упрощает жизнь. В некоторых странах подобные процессы протекают медленно. Но это происходит для всех, так что нужно воспринимать это как региональную специфику и не нервничать. Не все страны могут позволить себе быстрое внедрение современных цифровых сервисов.

Сергей Полтев, руководитель направления ESM-решений ЭОС

Работая на внешних рынках, компания главным образом опирается на локальных партнеров, поэтому налаживание отношений с ними является

первостепенной задачей. Взаимодействие с государственными структурами осуществляется только с участием представителей местных интеграторов, за исключением инициатив, связанных с учебными заведениями, и тех проектов, которые реализуются с участием российских посольств и торговых представительств. Контакты с иностранными университетами выстраиваются с целью обмена опытом и подготовки будущих квалифицированных пользователей наших разработок.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

Лаборатория Касперского взаимодействует с представителями власти в разных измерениях. Во-первых, там, где у компании есть местные подразделения, которые должны соблюдать местное законодательство. Во-вторых, в качестве поставщика услуг для многих правительственных организаций. В-третьих, в качестве партнера по сбору информации об угрозах киберпреступности в регионе. Во всех этих сферах хорошие отношения просто необходимы.

6. Помогают ли Вам в ведении бизнеса представители местных ассоциаций?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

В Бразилии выстроено сотрудничество с *Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)* — крупнейшей государственной ассоциацией в стране, оказывающей помощь предпринимателям в открытии собственного дела и уже функционирующему малому бизнесу.

В Колумбии осуществляется работа с ассоциацией финтеха (*Asociación de empresas Fintech de Colombia*), носящей наполовину государственный, наполовину коммерческий характер. Главной задачей организации служит регулирование рынка финансовых услуг в Колумбии, но при этом ее представители также помогают новым компаниям и проводят интересные вебинары.

***Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского
подразделения PIX Robotics***

Да, компания состоит в нескольких ассоциациях, например, в Колумбийской Федерации Софта (исп. *Federación Colombiana de Software y TI*) — технологическом кластере. Присутствие в этих объединениях существенно помогает получить нужные контакты партнеров и крупных компаний-клиентов, также состоящих в этих сообществах, поэтому участие в работе местных технологических кластеров представляет собой значимый фактор в генерации партнерских связей и клиентов.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Компания ГенАйТи состоит практически во всех отечественных ИТ-сообществах, таких как РУССОФТ, Агентство стратегических инициатив, Москов-

ский экспортный центр, Сколково и др., и также сотрудничает с латиноамериканскими ассоциациями, например, с Технопарком Гаваны. Все участники процесса оказывают друг другу помощь, ведут постоянный диалог, в случае появления синхронных треков работы объединяют усилия и дополняют друг друга.

***Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж
ITGLOBAL.COM, корпорация ITG***

Безусловно, при выходе на внешние рынки мы смотрим на существующие сообщества и различные ассоциации. Например, при выходе на бразильский рынок, принимая во внимание наш интерес к продаже решений местным телеком-операторам, компания вступила в Ассоциацию интернет-провайдеров и телекоммуникационных систем Бразилии (*Associação Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações*). Взаимодействие с организацией предоставляет дополнительные возможности по продвижению: онлайн можно делать рассылки в группах с большим количеством человек, тем самым информируя о своих продуктах, а офлайн — принимать участие в тематических мероприятиях, организуемых ассоциациями.

Сергей Полтев, руководитель направления ECM-решений ЭОС

На сегодня у ЭОС подписан меморандум о сотрудничестве с *GEIC (Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones)* — ассоциацией в сфере информационных технологий и связи Республики Куба. Взаимодействие с ассоциацией позволяет привлекать наиболее заинтересованные ИТ-компании, поэтому этот опыт можно с уверенностью назвать действительно полезным.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

В некоторых случаях они содействуют расширению деятельности компании или предоставляют услуги по получению сертификации. В зависимости от специфики бизнеса, фирме может потребоваться выстраивать отношения с одним или несколькими из этих агентств, чтобы вести свою деятельность.

7. Какими инструментами пользуется компания для продвижения своих продуктов в регионе? В чем особенность Вашей бизнес-стратегии в данной области?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Наиболее эффективным способом продвижения услуг считается проведение вебинаров. Они могут быть организованы самой компанией, при содействии Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), в котором руководитель *Go Latam!* выступает экспертом по Латинской Америке и проводит консультации для команд из российского и глобального акселераторов, в Высшей школе экономики и на других площадках. В 2022–2023 гг. состоялась серия вебинаров, где эксперт рассказывал об особенностях запуска

бизнеса в регионе, после чего слушатели записывались на консультации и приобретали услуги.

К этому пункту также можно добавить деятельность в рамках бизнеса-клуба, международного сообщества по нетворкингу *Heg.ai*, где состоят предприниматели из разных сфер, включая руководителя *Go Latam!* Взаимодействие между членами клуба в некоторых случаях перерастает в продажу, так что этот инструмент также имеет особое значение для бизнес-стратегии.

В качестве второго канала продвижения на латиноамериканском рынке можно назвать взаимодействие с партнерами и *BDM*, также работающими в регионе. Коллеги, обладающие различной экспертизой, делятся своим опытом, что способствует усилению позиций российских компаний, несмотря на конкуренцию между ними. Однажды даже была озвучена идея создать ассоциацию бизнес-девелоперов в Бразилии или в Латинской Америке в целом, но пока что компании к реализации не приступили.

В последнее время возникло два новых канала продвижения. Первый — портал «Мой экспорт» Торгово-промышленной палаты России — интересный и перспективный канал, но пока им пользуется небольшое количество поставщиков. Руководитель *Go Latam!* — один из трех экспертов по Бразилии в рамках портала. Компании удалось завершить один успешный заказ, исследование для компании из Орловской области, разрабатывающей системы электронной очереди. Как выяснилось, этот продукт востребован в Бразилии, Чили и Перу.

Второй канал подразумевает общение с компаниями в Бразилии, которые намерены экспортировать свои товары в Россию. Таким образом уже был запущен обратный процесс, который хоть и не может быть охарактеризован как эффективный с точки зрения продвижения российских технологий, но играет важную роль в поддержании коммуникации и укреплении взаимовыгодных партнерских отношений.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Хочется отметить, что для составления успешной бизнес-стратегии необходимы комплексный подход и соответствующий кадровый состав. В команде совместно работают российские маркетологи и местные ассистенты, стараясь использовать всевозможные эффективные инструменты.

Во-первых, активно используются различные форматы *digital*-маркетинга, ведутся аккаунты и новостные ленты в социальных сетях, *Instagram** и *LinkedIn*. Особое внимание уделяется организации вебинаров по секторам: например, на следующем семинаре будет обсуждаться, как роботы помогают решать задачи в медицине. Его будут проводить одновременно две команды на испанском и португальском языках соответственно, охватывая таким образом всю латиноамериканскую целевую аудиторию.

* Деятельность компании *Meta* (владеет соцсетью *Instagram*) запрещена в России как экстремистская.

Во-вторых, важную роль играют офлайн-мероприятия, направленные на установление контактов в формате живого взаимодействия. Сейчас представители *PIX Robotics* принимают участие в мероприятиях, выступая со своим стендом. В следующем году запланировано проведение *PIX*-саммита, где уже сама компания выступит в роли организатора и будет приглашать коллег и клиентов, в том числе потенциальных.

Наконец, нельзя не упомянуть про сарафанное радио, которое начинает функционировать в результате интенсивного взаимодействия с различными представителями рынка, в том числе посредством участия в профильных мероприятиях и коммуникациях с партнерами. Рекомендация от коллег имеет высокую ценность и способствует продвижению технологических решений компании.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

Компания использует все каналы, доступные для продвижения: развитие партнерской и дистрибьюторской сети, участие в профильных мероприятиях, организация вебинаров для потенциальных клиентов, активное взаимодействие со СМИ, проведение исследований по теме ИБ для местного рынка.

Также хотелось бы отметить помощь со стороны государственных институтов, особенно Российского экспортного центра (РЭЦ). С начала выхода на рынки Латинской Америки компания активно консультировалась со специалистами РЭЦ, которые организовывали встречи с потенциальными партнерами и заказчиками, а также помогали с участием в локальных мероприятиях.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Если речь идет о продуктах ГенАйТи, то стратегия выстраивается вокруг нетворкинга, связей на рынке и сотрудничества со стратегическим партнером — не только выступать дистрибьютором технологических решений, но и оказывать техподдержку на рынке.

Платформа Россия — Куба выступает связующим звеном между российскими и кубинскими коллегами. Например, существует такая цепочка действий: в результате переговоров с кубинской компанией-стартапом в Технопарке Гаваны выясняется запрос на какой-либо продукт, затем в таком же формате определяется, что могут предложить российские коллеги, и возникает понимание, какие есть точки взаимного интереса. Таким образом создаются каналы коммуникации между компаниями, что позволяет обмениваться опытом и наладить кросс-продажи или дистрибуцию российских решений.

На Кубе центральное место в продвижении бизнеса отведено не рекламе, а живому общению. По этой причине много времени было потрачено на переговоры и встречи с кубинскими коллегами. Именно поэтому возникла

и была предложена идея создать «Платформу Россия — Куба по внедрению цифровых технологий», которая представляет интересы и выводит решения российских компаний на латиноамериканский рынок. Это осуществляется в виде выставок, конференций, панельных дискуссий, презентаций потенциальным заказчикам и организацией вебинаров. Если в России возможно заплатить за рекламу, найти клиента и за два-три взаимодействия подписать договор в онлайн-формате, даже ни разу не встретившись лично, то на Кубе такой механизм не будет эффективен, так как все процессы выстраиваются вокруг личной коммуникации представителей компании с заказчиками.

При этом в других латиноамериканских странах, например, в Колумбии и Бразилии, *e-commerce* и онлайн-продвижение в социальных сетях набирают обороты. Эти инструменты можно назвать достаточно эффективными на этих рынках, но, тем не менее, нужно анализировать каждый отдельный случай.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

В формировании стратегии продвижения на бразильском рынке личные контакты первичны, как уже было отмечено, а реклама в разных форматах вторична. Взаимодействие выстраивается на конференциях и подобных мероприятиях и несет бóльшую ценность, чем те или иные маркетинговые решения. Для работы формата *B2C (Business-to-Consumer)* рекламные кампании, вероятно, более важны, в отличие от *B2B*. Компания размещает рекламу в тех социальных сетях, где проходит поиск клиентов, хотя в Бразилии эта техника оказалась в некоторой степени менее эффективной, чем в других странах.

Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж ITGLOBAL.COM, корпорация ITG

Выбор инструментов продвижения обусловлен типом продукта, он зависит от целевой аудитории и поставленных задач. Если конечная цель заключается в продажах клиентам напрямую, то в основе стратегии лежит их сегментация и подбор средств продвижения в зависимости от их эффективности для того или иного сегмента. Когда продукт продвигается через партнерские компании, то используются иные инструменты. Предварительно мы проводим анализ партнеров-интеграторов, с которыми *ITGLOBAL.COM* интересно взаимодействовать, после чего выстраивается коммуникация посредством звонков, социальных сетей, таких как *LinkedIn*, или мессенджеров, наиболее популярный среди которых в регионе — *WhatsApp*. Особое место отводится инвестициям в *SEO*-оптимизацию веб-ресурсов, чтобы они индексировались различными системами поиска. Кроме того, для продвижения большое значение имеет очное участие в локальных профильных мероприятиях в Латинской Америке, которые возобновились после пандемии. В Латинской Америке при развитии партнерской сети или в *B2B* продажах важно установить личный контакт, чтобы возникла определенная «химия».

Сергей Полтев, руководитель направления ECM-решений ЭОС

Основной инструмент продвижения на латиноамериканской рынке — точечный поиск контактов среди наиболее подходящих для бизнеса вендоров. Этот процесс может приобретать разные формы, осуществляться через мероприятия или интернет-площадки, например, *LinkedIn*, но его конечная цель — найти подходящие по профилю организации, занятые схожей деятельностью.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

Касперский — вендор решений в сегментах *B2C* и *B2B*, обеспечивающий кибербезопасность для клиентов всех категорий, от домашних пользователей до крупных предприятий и государственных организаций. Поэтому усилия по продвижению носят комплексный характер: цифровой маркетинг, организация мероприятий и выставок, командировки, реклама и т.д. Все это соответствует долгосрочной стратегии, направленной на поддержание узнаваемости и значимости бренда. Мы вновь подчеркиваем свою лидирующую позицию в области кибербезопасности.

8. Как Вы думаете, в чем заключается общая специфика латиноамериканского ИТ-рынка?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Можно выделить целый ряд особенностей латиноамериканского ИТ-рынка. Во-первых, речь идет о высоком спросе на новые технологии, на что указывает ежегодный рост объема инвестиций в ИТ-сферу. При этом по уровню развития технологий регион все же еще далек от российских показателей. Именно поэтому отечественные предприниматели обладают высокими шансами внедрить свои цифровые решения в Латинской Америке. Многие страны, например, Бразилия и Колумбия, охотно перенимают российские технологии.

Во-вторых, стоит подчеркнуть объемы латиноамериканского рынка: он довольно крупный, в регионе проживает почти миллиард человек. Также его можно охарактеризовать как открытый для всех конкурентоспособных игроков. Из этого можно заключить, что даже в условиях конкуренции с мировыми гигантами места под солнцем хватит всем.

В-третьих, латиноамериканские бизнесмены условно делятся на два типа: «семья» и «инноваторы». «Инноваторы» всегда готовы перенимать зарубежные технологические решения, но они не имеют средств для их оплаты, так как уже приобрели какую-то инновацию и тестируют ее. Чаще всего к этой группе принадлежат представители либо молодежи, либо более взрослого поколения, вдохновленные трендами в результате поездок на конференции или на обучение в США или Европу и, соответственно, обладающие пониманием того, какие инновации можно привнести на родину. К категории «семьи» относятся владельцы семейного бизнеса старого образца; им

сложно продать любую технологическую новинку, потому что они до сих пор пользуются бухгалтерскими книгами.

В-четвертых, продолжая повествование о семейном факторе, следует отметить, что латиноамериканское общество очень традиционное, семейные ценности и связи достаточно сильны, и местные жители сохраняют традиции ходить в церковь по воскресеньям и проводить воскресный семейный ужин. Поэтому на любых переговорах важен *small talk*, когда собеседники сначала обмениваются новостями семьи, личными историями и только потом переходят к деловому общению.

Например, *Go Latam!* работает с родственниками и знакомыми бразильского партнера Филипе Буэно. Эта ситуация показательна для тезиса о том, что бизнес в Латинской Америке строится таким образом, что центральное место в этом процессе занимают родственные связи и знакомства.

В-пятых, для достижения успеха в переговорах и заключении сделок необходимо иметь в штате сотрудника, владеющего испанским и португальским языками на высоком уровне, способного быстро переводить речь как латиноамериканских, так и русскоговорящих коллег.

Наконец, нельзя забывать о том, что у каждой страны есть определенные особенности, они не одинаковы. Успех, которого удалось добиться в Чили, вряд ли повторится в Уругвае при применении идентичного подхода. Важно изучать детали, связанные с маркетингом и каналами продвижения, оценивать деятельность локальных конкурентов. Например, если у компании нет онлайн-консультанта на сайте, но присутствует кнопка для перехода в *WhatsApp*, то с большой вероятностью это не недоработка, а традиция, потому что все бизнес-процессы выстраиваются вокруг этого мессенджера — в нем используют даже чат-ботов по аналогии с *Telegram* в России. Из этого можно сделать вывод о том, что элементы, которые могут показаться технологической отсталостью локальных конкурентов, на самом деле зачастую служат их особенностью, имеющей существенное значение для бизнеса.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Первое, важно понимать, что Латинская Америка представляет собой нейтральный регион, открытый перспективный рынок и своеобразный «ринг», на котором происходит конкурентная борьба. Здесь присутствуют игроки со всего мира, наиболее влиятельные американские и европейские компании. При этом ведущие российские технологии также обладают высокими шансами вступить в конкуренцию и занять свою нишу на латиноамериканском рынке.

Далее стоит развеять устоявшийся стереотип о том, что латиноамериканские страны отстают от цивилизованного мира с технологической точки зрения. Сейчас в регионе наблюдается бум искусственного интеллекта и гиперавтоматизации: например, появляются новые кейсы, когда в рамках

технологии совместно с роботами функционирует ИИ, который генерирует решения исходя не только из той логики, которую закладывает человек, но и из собственной, без опоры на инструкции от специалистов. Именно поэтому необходимо успевать погружаться в эти процессы и разрабатывать соответствующие решения. Компания *PIX Robotics* тестирует технологии голосового робота, чата на основе искусственного интеллекта и *RPA*.

В некоторых аспектах просматриваются сходства: например, в языке или с точки зрения роли личных встреч, рукопожатий как ключевого фактора формирования доверительных отношений. Однако в основном страны значительно отличаются друг от друга практически во всех областях, от системы налогообложения и законодательства до менталитета и уровня технологического развития. Например, в Бразилии и Колумбии очень высокая налоговая нагрузка, выше, чем в России. Аргентина вообще закрыта для вывода средств, очень сложно приобрести лицензии, что обуславливает необходимость открытия отдельного представительства.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

На старте работы на рынках стран Латинской Америки необходимо быть готовым к тому, что все будет происходить достаточно медленно. Никто никуда не торопится, бизнес-циклы не быстрые. Поэтому не стоит переживать, если нет мгновенного эффекта, в регионе работает принцип *mañana* (на исп. «завтра») — отложить все на завтрашний день. Но важно готовиться сегодня, чтобы завтра действительно получить конкретный результат.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

В первую очередь, нужно учитывать, что в Латинской Америке вся коммуникация выстраивается на испанском языке, за исключением Бразилии, где говорят на португальском.

Во-вторых, корпоративная культура Латинской Америки подразумевает необходимость личного общения и доверительного отношения. Только в ходе живого взаимодействия, после встреч, переговоров в офлайн-формате и рукопожатий, можно рассчитывать на прогресс. Суть заключается в том, что работают не компании, не государства, а люди.

В-третьих, переговорный процесс протекает достаточно медленно в сравнении с российской традицией. Латиноамериканские коллеги могут опоздать на полчаса и по прибытии начать обсуждение личных вопросов, и лишь после переходить к делу. Такая особенность тоже является частью региональной корпоративной культуры, к этому необходимо адаптироваться.

К предыдущему пункту следует добавить, что латиноамериканские заказчики очень бережливы и осторожны, они внимательно рассматривают поступающие предложения с точки зрения ценообразования продукта. Также они не всегда обладают достаточными ресурсами для приобретения товаров и услуг. Следовательно, эти два фактора обуславливают очень долгие циклы заключения сделки. При этом важно понимать, что в регионе

существует большой спрос на российские технологии, некоторые из которых опередили западные цифровые решения, поэтому несмотря на длительность согласования всех деталей, важно погружаться в эти процессы и активно работать с латиноамериканским рынком.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

Начать хотелось бы с различий в отношении к сезонам, что в значительной степени влияет на ведение бизнеса. Когда в России зима, в Бразилии лето, и наоборот, при этом финансовый год начинается в обеих странах в январе, а бюджет формируется осенью. Следовательно, в период российской зимы в Бразилии протекает сезон отпусков, и все контакты, полученные в ноябре, начинают приносить пользу только в марте-апреле. В июле бразильцы тоже уходят в отпуск, поэтому ответ на тот или иной запрос может прийти лишь через месяц.

К этому фактору стоит добавить латиноамериканскую жизненную философию *taíana* — неторопливость местных жителей, вследствие чего все коммуникации продвигаются достаточно медленно. Совокупность этих нюансов приводит к выводу, что необходимо готовиться к тому, что все бизнес-процессы займут больше времени, чем в России или, например, во многих странах Азии.

Что касается языковых особенностей, на мой взгляд, значимость португалоговорящего сотрудника в команде переоценена. Наибольшую ценность представляет личная встреча и диалог с представителем компании, физически находящимся в Бразилии. В случае, если такой сотрудник не владеет португальским, можно привлечь переводчика. Иными словами, важно понимать, что коммуникация должна выстраиваться на португальском, но, в отличие от организации встречи вживую, это можно легко устроить.

Также следует обратить внимание на налоговое законодательство Бразилии, которое можно охарактеризовать как достаточно невыгодное для бизнеса. После полноценного выхода на рынок компания будет вынуждена разрабатывать варианты формально практически неприбыльной деятельности с целью легализоваться и платить сотрудникам зарплату с тем условием, чтобы вырученные средства направлялись в Россию.

Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж ITGLOBAL.COM, корпорация ITG

Есть определенные общие особенности латиноамериканского рынка. Все страны христианские, говорят на испанском или португальском языках. Но ошибочно думать, что рынок технологий в странах Латинской Америки везде одинаковый. Так, в Бразилии уровень развития ИТ-сферы очень высок, а объем ИТ-рынка, предположительно, даже больше российского — очень много американских, европейских и бразильских компаний, которые также разрабатывают свои продукты. Соответственно, можно говорить об очень высоком уровне конкуренции. В Мексике ярко выражено влияние компаний из США — географическая близость и особые таможенные отноше-

ния обуславливают глубокое проникновение американских технологий в ИТ-рынок страны. В Центральной Америке уровень технического развития чуть отстает, и в инфраструктуре сетей связи, и во внедрении цифровых сервисов. В Андских странах есть высокогорные труднодоступные районы, в которых до сих пор не решены проблемы цифрового неравенства, так как широкополосного интернета там либо нет, либо его стоимость очень высока, а государство не может субсидировать такие районы, как это делается в ряде регионов России. Недоразвитость инфраструктуры, как правило, говорит о том, что рынок еще не зрелый, и некоторые наиболее современные продукты просто не могут там пока найти своего покупателя.

Для успешного выхода на рынок необходимо исследовать потенциальных покупателей своего продукта, чтобы получить понимание, будет ли он пользоваться спросом. Тут существуют как минимум две «ловушки». Первая заключается в том, что если рынок уже зрелый, то при выходе на него конкурентное поле становится еще более жестким. В этом сценарии зарубежная компания, реализующая импортный продукт, локальная поддержка которого пока неизвестна местному клиенту, находится в заведомо проигрышной позиции. Клиенту гораздо логичнее выбрать решение местного производителя, которое уже какое-то время работает на рынке. Вторая «ловушка» может возникнуть в том случае, если выйти на рынок, который еще не «дорос» до уровня предлагаемого решения — ожидания быстрого финансового результата могут не оправдаться. Например, если компания занимается анализом больших данных, для достижения успеха ей необходимо, чтобы на рынке уже были какие-то другие продукты, собирающие палитру этих данных, плюс инфраструктура для хранения и обработки, плюс потребность у клиента с этими данными что-то делать, чтобы побеждать своих конкурентов в той отрасли, в которой он работает. Если данных нет, или инфраструктура отсутствует, или потребность не сформировалась, то сложно рассчитывать на быстрый коммерческий успех. В общем, важно оценить зрелость рынка для вашего продукта, чтобы можно было заходить в него с предложением в правильный момент.

Сергей Полтев, руководитель направления ESM-решений ЭОС

Среди очевидных характеристик стоит упомянуть высокую степень важности живого взаимодействия с коллегами и клиентами. Ценность личных отношений с деловым партнером — это тот параметр, который присущ также российской корпоративной культуре, в отличие, например, от западной. С точки зрения «порога» входа на рынок эта особенность может быть недостатком, но в вопросе выстраивания долгосрочных отношений — безусловно, преимущество.

Также всем, кто немного знаком с Латинской Америкой, известно слово *тайпала*, что подразумевает медлительность и неопределенность в согласовании временных рамок.

Остальные тонкости необходимо понимать на уровне ощущений — иными словами, их можно полностью осознать только на основе собственного

опыта. Любые попытки определить границы межкультурных различий, «загнать» их в рамки и дать им четкую оценку по той или иной шкале обычно приводят к упрощению и недостаточному пониманию принципов работы.

Про сферу информационных технологий в регионе отдельно можно добавить, что Латинская Америка представляет собой перспективный рынок для российских ИТ-компаний. Несмотря на то, что в ряде стран сильные позиции занимают американские и западноевропейские компании, зачастую предлагаемые ими цифровые решения функционируют на устаревшей архитектуре 1990–2000-х гг., поэтому существует запрос на ее обновление и внедрение более современных технологий для организации бесперебойной работы.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

ИТ-рынок в разных странах отличается по уровню развития, но некоторые характеристики совпадают:

- быстрая цифровая трансформация, которая вносит изменения в работу компаний любых масштабов и позволяет сегменту *SMB* (малый и средний бизнес) быть производительным;
- внедрение облачных вычислений, причем самыми быстрыми в мире темпами: компании не хотят заниматься обслуживанием и обновлением физического оборудования;
- нехватка квалифицированных кадров: академические круги не в состоянии обеспечить то количество аналитиков и инженеров, которое необходимо организациям;
- электронное правительство — предоставление государственных услуг гражданам с помощью цифровых методов работы.

9. Какие страны региона, по Вашему мнению, являются перспективными для ведения бизнеса в сфере высоких технологий?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Большинство предпринимателей стремится в Мексику, так как это страна с крупной экономикой, где наблюдается активный спрос на финансовые технологии — выходцы из российского финтех-сектора считают этот сектор перспективным и работают в этом направлении. Это относится также к медицинским технологиям и к сервисам доставки и такси.

Следующая в условном рейтинге — Колумбия, достаточно развитая страна с устойчивой экономикой и стабильным курсом реала, несмотря на стереотипы о повсеместном употреблении наркотиков и массовой преступности. Примечательно, что родина Пабло Эскобара, город Медельин, на сегодняшний день представляет собой один из крупнейших ИТ-хабов в Латинской

Америке. В департаменте (единица административно-территориального деления в Колумбии) Антиокия действуют пониженные налоговые ставки для ИТ-компаний, а у ранее упомянутой ассоциации финтеха именно там расположена штаб-квартира. В настоящее время принимается целый ряд мер, направленных на развитие технологий и привлечение инвестиционных потоков в ИТ-сферу.

Далее можно упомянуть Бразилию, где активно идет дискуссия о *digital-номадстве*, или цифровых кочевниках²¹, создаются различные условия и инфраструктура для повышения уровня развития технологий. Интерес многих компаний к этой стране полностью оправдан.

Чили и Уругвай — небольшие страны и, соответственно, не крупные рынки, но это не значит, что туда не стоит выходить. Чили следует рекомендовать тем, кому удастся найти соответствующий запрос для масштабирования бизнеса в этой стране. Интересно, что это, наверное, самая продвинутая страна региона по уровню владения английским языком. Сантьяго тоже относится к ведущим центрам ИТ Латинской Америки, будучи крупным городом с хабом для некоторых региональных компаний. В Уругвае, в свою очередь, наиболее высокий ВВП на душу населения среди латиноамериканских государств. Эта страна первой в регионе запустила номадскую программу и ввела пониженные налоги для цифровых кочевников, также там действуют свободные экономические зоны (СЭЗ) с практически нулевой налоговой ставкой. При этом СЭЗ присутствуют не только в Уругвае, но и в других странах, однако, если судить по имеющемуся опыту, эта схема выхода на рынок достаточно сложная и, можно предположить, непрозрачная и в некоторых случаях коррупциогенная.

Среди тех стран, куда не стоит пытаться заходить в настоящий момент, можно отметить Аргентину, Кубу, Венесуэлу и Гаити. В Аргентине сложная нестабильная экономическая ситуация, о чем свидетельствуют два отдельных курса доллара, затрудняющих расчеты с внешними поставщиками. Куба — закрытая страна с непроработанной законодательной базой, которая вообще не была открыта для внешних инвестиций. В работе с Венесуэлой и Гаити также может возникнуть большое количество барьеров, которые сложно будет преодолеть в текущих условиях.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Компания сконцентрировалась на работе в странах с наиболее высоким уровнем развития технологий, так как она предоставляет высокотехнологичный продукт. К ним относятся, в первую очередь, Колумбия, Бразилия и Мексика. Далее в рамках разработанной стратегии *PIX Robotics* идет по убывающей, направляясь к Перу, Эквадору и Боливии. Преимущество этих стран заключается в том, что большинство технологических компаний, даже ИТ-специалистов, не осведомлены о программных роботах *RPA*. Этот

²¹ Цифровые кочевники — специалисты, которые на постоянной основе работают удаленно с использованием цифровых телекоммуникационных технологий и одновременно путешествуют по миру.

сегмент рынка еще не занят, поэтому ставится задача вводить потенциальных клиентов в курс дела и продвигать технологии на местном рынке.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

Активная цифровизация продолжается во всем регионе, что открывает возможности для ведения бизнеса во всех сферах, связанных с ИТ.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Можно выделить пять стран и охарактеризовать их как самые крупные, развитые и обладающие наиболее платежеспособными рынками. В первую очередь, речь идет о Бразилии с крупнейшим рынком региона, где наблюдается бум на финтех-стартапы. С этой страной работа выстраивается по отдельному треку в рамках сотрудничества с Технопарком Сорокаба (*Parque Tecnológico De Sorocaba*) в штате Сан-Паулу, где сосредоточено 40 ИТ-компаний.

В Мексике также активно развиваются технологии в сферах финансов, умного города, интернета вещей, цифровых двойников — иными словами, происходит полноценная трансформация промышленности. Среди остальных стран пятерки — Аргентина, Чили и Колумбия.

Случай Колумбии достаточно интересен: с точки зрения ИТ-инфраструктуры, это отстающая страна, но колумбийцы находят решения и замещают некоторые инфраструктурные объекты более дешевыми аналогами. Например, существует проблема с кассовыми аппаратами: далеко не все продавцы маленьких лавок могут себе позволить их приобретение и обслуживание. В итоге популярность набирает стартап по разработке технологии, аналогичной российскому СБП (Система быстрых платежей), для ее использования нужно лишь распечатать QR-код, после чего можно продавать локальную продукцию без приобретения кассового аппарата. Таким образом, некоторые цифровые решения, которые бы не имели успеха в западных странах, находят своего клиента в странах Латинской Америки.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

Наиболее перспективной представляется, разумеется, Бразилия. Ее выбор обусловлен тремя факторами. Во-первых, следует сделать акцент на размерах рынка, крупнейшего среди стран Латинской Америки. В Бразилии количество потенциальных клиентов больше, чем в любой другой стране региона.

Во-вторых, достаточно высокий уровень технологического развития этой страны, в частности, в области финансовых технологий, предоставляет широкие возможности для компаний, чья деятельность ведется в формате B2B. Важную роль на рынке играют бразильские вендоры, не представляющие компании западных стран, а возникшие и базирующиеся именно в Бразилии. Они могут стать клиентами *SolidSoft*, этот фактор делает Бразилию наиболее привлекательной страной региона для выстраивания бизнес-процессов.

Наконец, в-третьих, один из сотрудников в команде компании владеет португальским языком, что также оказало влияние на принятие решения о выборе страны. Однако первые два фактора стали решающими, и даже если бы этот сотрудник не был португалоговорящим, это вряд ли бы изменило результат.

***Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж
ITGLOBAL.COM, корпорация ИТГ***

На мой взгляд, перспективность бизнеса в регионе определяется двумя факторами. Первый — размер рынка. По этому критерию к странам с крупной устойчивой экономикой и большим населением относятся Бразилия, Мексика и Колумбия. Есть другие интересные страны, в том числе с довольно большим населением. К сожалению, не все экономики региона стабильны либо в силу внутренних причин, как Аргентина, либо вследствие эффекта наложенных санкций, как Куба или Венесуэла. Второй фактор — благоприятность двусторонних отношений государств. Например, партнеры России по БРИКС, такие как Бразилия, более лояльны российским компаниям. При этом важно отметить, что местный бизнес в Латинской Америке воспринимает предпринимателей из России абсолютно нормально, не выказывая какого-либо негатива.

Для *ITGLOBAL.COM*, безусловно, наиболее интересным рынком на данном этапе представляется Бразилия — крупнейшая страна в Южном полушарии с высокой численностью населения и большой емкостью рынка. Именно в таких странах разрабатываемые нами продукты могут быть наиболее востребованы, что впоследствии должно обеспечить быстрый рост бизнеса.

Сергей Полтев, руководитель направления ESM-решений ЭОС

На основе исследования латиноамериканского рынка, проведенного компанией-партнером, и на основе мнений коллег-экспортеров, можно с уверенностью сделать вывод, что наиболее перспективная страна региона — Бразилия. Причинами этому служат высокий уровень экономического развития страны, дружественные отношения России и Бразилии и соответствующая поддержка на уровне межгосударственного взаимодействия, а также динамичный рост местных технологических решений. При этом можно отметить два недостатка в этой стране. Во-первых, на бразильском рынке присутствует большое количество американских компаний, а самые сильные программисты, скорее всего, уже в них работают в силу географической близости и удобства часовых поясов. Во-вторых, потребность в локализации продукта на португальский язык и осуществлении соответствующей технической поддержки может вызвать трудности. Бразилия — самая привлекательная страна в регионе, но при ее выборе необходимо выделять команду, владеющую португальским.

Следующая страна в рейтинге с точки зрения экономики и уровня развития ИТ-сферы — Мексика. В сравнении с Бразилией, ее главное преимущество заключается в использовании испанского языка, на котором говорит

гораздо большее количество людей, а значит, значительно проще найти соответствующих специалистов. Однако одно из слабых мест бразильского рынка совпадает с недостатком мексиканского: соседство с Соединенными Штатами способствует сохранению существенного влияния американских ИТ-гигантов. Российско-мексиканское взаимодействие на государственном уровне можно охарактеризовать как нейтральное. Про эту страну важно понимать и то, что ей свойственны контрасты в технологической сфере. Например, в соседних бизнес-центрах могут быть расположены офисы компаний, где в одном используют калькуляторы, а в другом — передовые цифровые решения и распределенные системы с искусственным интеллектом.

Отдельно нужно отметить кубинский рынок. С одной стороны, для российских разработчиков на Кубе действительно комфортно выстраивать бизнес, среди ее граждан множество квалифицированных программистов, получивших качественное образование. Эта страна предоставляет российским компаниям государственную поддержку на самом высоком уровне, и российское государство тоже создает благоприятные условия для укрепления двусторонних связей. Однако с другой стороны Куба испытывает экономические трудности, вызванные санкционными ограничениями, поэтому предприниматели могут столкнуться с недостатком финансирования и инфраструктурными сложностями. В этой связи, при всей долгосрочной привлекательности, от инвестиций в эту страну вряд ли стоит ожидать быстрой финансовой отдачи.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

Первые два места занимают Бразилия из-за размера рынка и Чили из-за высокого уровня развития. Затем следуют Колумбия, Перу, Аргентина и Мексика. Последняя находится на этой позиции исключительно благодаря близости к рынку США.

**10. Насколько, на Ваш взгляд, конкурентоспособны
российские компании в Латинской Америке?
Чего им не хватает?**

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

В регионе можно наблюдать нарастающий спрос на высокие технологии, которые в достаточном количестве присутствуют на российском рынке. Например, был случай, когда бразильская аудитория была поражена платформой онлайн-записи на маникюр, подобной *YCLIENTS*, что для россиян давно стало обыденностью. На страны Латинской Америки надо смотреть как на государства, которые в технологическом плане примерно на 8–10 лет отстают от России, и с этой мыслью исследовать рынок и продвигать свои продукты.

Недостаток некоторых российских компаний, негативно отражающийся на их конкурентоспособности в регионе, заключается в отсутствии локализа-

ции предлагаемых технологических решений. Практически никогда не удастся развивать продукт в Бразилии или Колумбии в том же самом виде, как он работает в России, потому что запросы клиентов на этих рынках значительно отличаются. Поэтому настоятельно рекомендуется проводить исследования и начинать работу либо с продуктом на уровне MVP (минимально жизнеспособный продукт), либо с его отдельной функцией, которая будет полезна для потенциальных пользователей. Однако этот совет актуален для работы именно в формате B2B.

Другая проблема — недостаточные объемы бюджета, заложенного для выхода на региональный рынок. Некоторые российские предприниматели убеждены, что Латинская Америка представляет собой отсталый третий мир, в который можно инвестировать сто долларов и приобрести миллион. Это мнение абсолютно ошибочно. Одна из целей деятельности *Go Latam!* — развеять этот миф, так как в большинстве случаев вложить менее чем 100 тыс. долл. за первый год экспансии в регион практически невозможно.

Также компании нередко совершают ошибку, пытаясь зайти на латиноамериканский рынок своими силами, не привлекая экспертов, кантри-менеджеров, местных специалистов и не обращаясь к тем, кто занимается бизнес-сопровождением, вследствие чего не достигают успеха. Например, одна компания обратилась после полугода неудачной экспансии, израсходовав более 70% заложенных инвестиций. Отсутствие стратегии и понимания того, как эффективно выходить на локальный рынок, может погубить даже компанию с большим бюджетом, но без необходимых знаний и связей.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Российские компании разрабатывают достаточно конкурентоспособные продукты, а программисты обладают высокой экспертизой. Однако их уязвимость заключается в отсутствии локализации технологических решений, что лишает их продукты спроса на латиноамериканском рынке. Речь идет хотя бы о минимальном переводе на испанский и португальский язык: зачастую даже при наличии огромной опытной команды специалистов фирмы не готовы нанимать кадры с владением соответствующих языков. Российским ИТ-компаниям нужно адаптировать свои продукты к специфическим требованиям клиентов в регионе и развивать более тесные связи с местными коллегами.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

Можно с уверенностью сказать, что российские ИТ-компании обладают рядом преимуществ, которые открывают широкие перспективы и снимают многочисленные барьеры для развития бизнеса в странах Латинской Америки. Ключевые из них — отсутствие или минимальное количество негативных предубеждений и стереотипов о России; близость менталитетов, что существенно облегчает проведение переговорного процесса; сходства в законодательной базе.

Также важным фактором выступает то, что сфера ИТ в России очень развита. Отечественные разработчики предлагают решения для всех ключевых сегментов, в том числе прикладные системы бизнес-аналитики, инженерный софт, операционные системы, средства информационной безопасности. Во многих сферах российские вендоры занимают ведущие позиции, в ряде отраслей — лидерские, что также относится к информационной безопасности. Российские компании конкурентоспособны на рынках Латинской Америки, однако, конечно, присутствуют определенные сложности.

Сегодня успешность работы на том или ином рынке определяется не только качеством продукта, но и качеством локализации и поддержкой в продвижении продукта, что в совокупности должно способствовать росту российского бизнеса на латиноамериканском рынке. Многим компаниям не хватает экспертизы — привлечения специалистов по региону, в результате чего часть технологических решений остается не локализованной.

Необходимо также вкладываться в маркетинг, делать бренд узнаваемым, доступно объяснять преимущества продукта для местной аудитории. Работа в этом направлении максимально эффективна тогда, когда частные компании самостоятельно решают свои прикладные задачи, и при этом совместно с государством формируют бренд «Сделано в России». Кстати, не так давно премьер-министр РФ Михаил Мишустин снова отметил важность создания зонтичного бренда и рассказал о работе в этом направлении, что должно принести ощутимый результат.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Ключевая проблема отечественных программных продуктов на рынке Латинской Америки заключается в отсутствии их локализации. Немногие компании действительно доходят до этапа адаптации своих решений под потребности рынка. Причина этого недостатка заключается в том, что, в отличие от западных конкурентов, как, например, *Microsoft* или *Oracle*, российские компании чаще всего при создании своих продуктов не ориентируются на международный рынок, а пытаются отправить на экспорт готовые решения, изначально сделанные для продаж в России.

Локализация должна быть частью технологического процесса, а не просто частичным переводом продукта на испанский или португальский язык и внесением правок в документацию. Для достижения успеха на латиноамериканском рынке нужно заходить на него с системным подходом в производстве, так как разработка ПО — в первую очередь производственный процесс, который обязательно должен включать в себя локализацию.

Также некоторые компании не учитывают те особенности, о которых было сказано ранее. Речь идет о темпах работы: если после первой и второй сессии переговоров российские коллеги не получают ожидаемой скорости отклика, то диалог сходит на нет и добиться прогресса не получается. Более того, для начала работы нужно подписать ряд меморандумов и соглашений,

что представляется многим представителям российского бизнеса излишней формальностью, которая также негативно влияет на скорость заключения сделки.

***Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж
ITGLOBAL.COM, корпорация ITG***

Если технологическое решение успешно в России, оно может также пользоваться спросом и в Латинской Америке. Все-таки информационные технологии, как правило, довольно универсальны. Но иногда российским компаниям, стремящимся выйти на региональный рынок, не хватает фокуса и готовности к локализации или адаптации своих цифровых решений под запросы пользователей. Без перевода на местный язык сложно продать решение клиенту. Представьте, что в российскую компанию будут продавать программный продукт только с испаноязычным и англоязычным интерфейсом. Вряд ли презентация для будущих пользователей будет успешной. Аналогично и для стран Латинской Америки нужно решение на локальном языке, плюс документация, плюс маркетинговые материалы, плюс поддержка продаж и т.п.

Для конкурентоспособности также важны выбор технологического стека, правильное позиционирование, качественное бюджетное планирование и грамотная стратегия продвижения, но у отечественного ИТ-бизнеса существенных недостатков по этим пунктам не наблюдается.

Сергей Полтев, руководитель направления ECM-решений ЭОС

С утверждением о высоком качестве российских технологических решений сложно спорить. В его основе лежат высокий уровень подготовки кадров — инженерная и алгоритмическая школы, строящиеся с советских времен, — и, в частности, подход к эффективному использованию вычислительных ресурсов при разработке ПО. Одно из препятствий, сдерживающее дальнейшее развитие компаний-разработчиков, связано с относительно небольшими для глобальных рынков маркетинговыми бюджетами. Российские фирмы на зарубежных рынках не имеют возможности всерьез конкурировать с *Microsoft* и *IBM*, продвигающими под одним брендом огромное количество продуктов.

Одним из возможных решений могла бы стать более тесная координация действий заинтересованных компаний-разработчиков. Отечественные компании могли бы подтверждать совместимость своих продуктов и создавать вертикально интегрированные комплексы решений, выходя на рынок с целой экосистемой. Общими усилиями может быть проще добиться высокой эффективности экспорта технологических решений, способных конкурировать с лидерами глобального рынка. Однако важно учитывать, что реализация этой идеи будет очень сложной, так как большое количество участников затрудняет достижение договоренностей, что может быть критично в налаживании бизнес-процессов, и это требует постоянного принятия решений. Тем не менее, нужно двигаться в этом направлении, и начать

можно с совместного участия в выставках. Бренд «Сделано в России», как синоним качественного и надежного программного обеспечения (так же, как, например, «швейцарские часы») представляется перспективным, но для воплощения в жизнь этого предложения предстоит проделать большую работу.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

В российских компаниях, как правило, работают очень хорошо подготовленные специалисты: математики, аналитики, инженеры, специалисты по данным и т.д. Кроме того, российские компании умеют работать в условиях неопределенности и нестабильности, что характерно для Латинской Америки. В целом способность к адаптации является большим преимуществом российских компаний.

11. Видите ли Вы перспективы расширения сотрудничества между Россией и странами региона? Если да, то в каких ИТ-сегментах?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Хочется верить, что в ближайшие годы большее число отечественных компаний сможет выйти на латиноамериканский рынок, но на текущий момент утверждать это с уверенностью нельзя. В сравнении с всплеском активности бизнеса в 2022 г., в 2024 г. число желающих выйти на этот рынок значительно сократилось: например, некоторые фирмы переориентировались на Юго-Восточную Азию в связи с тем, что в короткие сроки в Латинской Америке обосноваться не удалось.

Что касается сегментов, то можно выделить пять технологических отраслей: *FinTech*, *MarTech* (маркетинговые технологии, различные аналитические системы для маркетинга, системы сквозной аналитики, таргетинга и т.п.), *FoodTech* (все, что связано с доставкой готовой еды), *EduTech* (технологии в образовательной сфере) и *MedTech*. Про обучающие продукты следует дополнить, что в регионе наблюдается высокий спрос на образование вне его традиционных форматов, поэтому любые онлайн-курсы при соответствующих переводе и адаптации приобретают популярность и легко находят своего клиента.

Если развернуть тезис о цифровых решениях для медицинской сферы, можно отметить, что в Латинской Америке есть серьезные проблемы с записью к врачам и особенно с их недоступностью в отдаленных регионах по причине слабой развитости транспортной инфраструктуры. Также во многих странах в частных медицинских учреждениях остро стоит проблема высокой стоимости услуг: например, в Доминиканской Республике бесплатная медицина полностью отсутствует, а платный сервис требует больших средств. Поэтому системы записи к врачу, электронной очереди и продукты телемедицины российской разработки востребованы в регионе как в част-

ных, так и государственных больницах, однако для внедрения технологий в государственные структуры необходимо сотрудничать с местным Министерством здравоохранения.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Латиноамериканский рынок открыт для всех, местные потребители готовы приобретать качественные продукты любого производства, поэтому ответ на этот вопрос зависит от готовности российских компаний выходить за рамки родной страны и становиться международным интегратором. Если отечественный бизнес будет инвестировать в локализацию продуктов и в присутствие на рынке в качестве представителей местных компаний, тогда можно говорить о высоких шансах на успех.

Что касается конкуренции как возможного препятствия, наблюдается тенденция на возникновение «второй волны лидеров» с более выгодными предложениями, чем у международных лидеров, плотно занявших ту или иную нишу. Например, *UiPath*, глобальная компания-разработчик платформы *RPA*, обладает прочными позициями в банковском секторе Колумбии, но это не означает, что ее невозможно вытеснить. Сейчас местные компании начинают пересматривать лицензии приобретаемых цифровых продуктов в поиске более выгодной альтернативы, а некоторые из них уже совершают переход на технологические решения менее крупных производителей, в том числе *PIX Robotics*.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Несмотря на санкции и геополитическую ситуацию, страны Латинской Америки представляют собой пример того, что даже с таким количеством барьеров и ограничений можно выстраивать бизнес и совместно развивать его. В ИТ-сфере существует большой потенциал расширения сотрудничества России со странами региона, в частности, с Кубой.

Наиболее приоритетный сектор, о котором необходимо говорить в первую очередь — информационная безопасность, так как без надежного шифрования и защиты персональных данных невозможно выстроить другие процессы. При отсутствии должного понимания и соответствующего финансирования со стороны государства и компаний-разработчиков никакого дальнейшего развития информационных технологий ожидать не приходится. Именно в этих целях кубинские коллеги сейчас создают Центр информационной безопасности, в чем также принимает участие Платформа Россия — Куба.

При этом важно понимать, что при выходе на латиноамериканский рынок нужно оценивать уровень развития каждой отдельной страны и удовлетворять в первую очередь базовые потребности в безопасности, коммуникации, связи. В противном случае может оказаться, что предлагаемое решение приобретет спрос лишь через несколько десятилетий.

Затем следует обратить внимание на перспективные направления финансовых технологий и технологий образования. Российский финтех действительно многократно превзошел по качеству западных конкурентов, в том числе крупные банки, у которых количество пользователей и вкладчиков значительно больше, чем у российских аналогов. Цифровые решения *EdTech*-компаний также имеют спрос в регионе, так как пользователи все чаще обращаются к дистанционному образованию в разных форматах, которое позволяет повысить уровень квалификации и выйти на новый уровень дохода.

Наконец, нельзя забывать о высоком качестве отечественного программного обеспечения, одна из основных отличительных особенностей которого — максимально простые продукты, разработанные таким образом, чтобы ими было удобно пользоваться. В основе российского софта лежит множество исследований, проводимых на протяжении более 30 лет самостоятельно, без оглядки на коллег, партнеров и конкурентов, благодаря чему технологические решения в этой сфере пользуются большим спросом в Латинской Америке и других регионах мира.

Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж ITGLOBAL.COM, корпорация ITG

Исторически российские фирмы обладают сильными решениями в сфере информационной безопасности. Соответствующие проекты на основе российских продуктов реализует множество компаний по всему миру. Также можно отметить, что отечественные технологии по видеонаблюдению и биометрии в последнее время вышли на новый уровень, поэтому широко используются не только в России, но и за рубежом. Ограничений в каких-либо нишах для российских решений нет: с выходом большего количества компаний на рынки Латинской Америки возрастает число опытных специалистов в регионе, что дает своеобразный кумулятивный эффект.

Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки Лаборатории Касперского

На мой взгляд, развитие БРИКС открывает некоторые двери для сотрудничества. Имеет место убеждение, что правительство Бразилии или другие страны-партнеры вряд ли примут какие-либо антироссийские ограничения. Что касается перспективных ИТ-сегментов, то в их число входят, в частности, искусственный интеллект, медицинские услуги, электронная коммерция.

12. В 2024 г. президент НП «Руссофт» Валентин Макаров заявил, что главной проблемой российского ИТ-рынка является отсутствие государственной поддержки экспорта. Без содействия на государственном уровне российские компании могут лишиться перспективных рынков сбыта, уступив их иностранным конкурентам. Согласны ли

Вы с этим утверждением? Если да, то каким образом государственная поддержка могла бы помочь расширить, например, Ваш бизнес в регионе?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

Для такой большой страны, как Россия, на сегодняшний день объемы государственной поддержки можно охарактеризовать как достаточно скромные и не очень заметные. Основываясь на опыте, можно отметить вклад следующих организаций: Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), направляющего инвестиции и оказывающего помощь с трекингом и выходом на международный рынок; портала «Мой экспорт», условия сотрудничества с которым подразумевают финансирование 70% расходов масштабирования бизнеса за рубеж со стороны регионального правительства, тогда как 30% компания оплачивает самостоятельно; представительств Торгово-промышленной палаты Российской Федерации в Бразилии, организующих экспортные вебинары.

Эти меры играют важную роль в поддержке бизнеса, но при этом существует огромное пространство для увеличения и расширения объемов и характера помощи для предпринимателей, что могло бы повысить эффективность отечественного экспорта технологий. Кроме того, необходимо развивать комплексный подход в освещении возможностей латиноамериканского ИТ-рынка для российских компаний, чтобы это проходило в формате большого анонса, а не только отдельных вебинаров для узкой аудитории.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Положительно можно оценить опыт взаимодействия с Торговым представительством России в Колумбии, в результате чего торгпред рассказывает о компании на деловых встречах с местным бизнесом и передает полученные контакты, способствуя таким образом продвижению в колумбийском ИТ-сообществе. Однако в остальных аспектах оказываемая государственная поддержка на текущий момент недостаточно эффективна.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда с участием государственных органов проводились раунды переговоров, куда представители *PIX Robotics* не были приглашены, так как юридически в Латинской Америке это колумбийская, а не российская компания, несмотря на открытый экспорт российских технологических решений.

Господдержка была бы очень полезна для организации участия компании в выставках. Например, на последнюю колумбийскую выставку Япония привезла около 20 компаний в качестве специальных гостей, и аналогичная мера поддержки от России несла бы огромную ценность для бизнеса, так как на первоначальном этапе тяжело инвестировать и одновременно принимать участие в дорогостоящих, но необходимых для продвижения бренда выставках.

Другим форматом могли бы стать специальные госкредиты с низкими ставками для инвестирования, значимость чего обусловлена центральным местом инвестиций в развитии компании на рынке. Без этих мер приходится рассчитывать на собственные силы, действуя по принципу постоянного цикла получения прибыли и ее реинвестирования.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

Сейчас поддержка государства действительно имеет особое значение. Целесообразными будут вложения со стороны государственных структур в «российский хаб», то есть в централизованные представительства российской ИТ-отрасли в странах присутствия. Они должны включать инфраструктуру: офисы под представительства компаний, колл-центр для исходящих звонков, конференц-залы для встреч на высшем уровне. Помощь со стороны сотрудников государственных органов была бы также полезна в рамках организации прямых контактов — нужны списки организаций, компаний, специалистов, которые могут быть заинтересованы в сотрудничестве, нужна целенаправленная подготовка таких реестров, а также помощь в непосредственной организации встречи с заинтересованными сторонами.

Необходимы совместные государственно-частные усилия по развитию бренда «Сделано в России», что обеспечит необходимую маркетинговую и PR-поддержку. У России сильные технические решения, но узнаваемость отечественных брендов зачастую на порядок уступает зарубежным конкурентам, что существенно снижает возможности для развития бизнеса. Учитывая в целом положительное отношение к бренду «Сделано в России», такие меры должны дать реальный эффект.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАЙТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАЙТи***

Нельзя согласиться с тем, что государственная поддержка полностью отсутствует. Если бы это было так, то отечественные компании оказались бы в заведомо проигрышном положении на зарубежных рынках, так как местным предприятиям собственное государство всегда оказывает поддержку, а экспортерам необходимо преодолевать финансовые и логистические барьеры в одиночку.

Во-первых, господдержка проявляется в организации бизнес-миссий под эгидой Московского экспортного центра (МЭЦ) и Российского экспортного центра (РЭЦ). Например, Международная гаванская выставка-ярмарка *FIHAV-2024* осуществляется при поддержке Минпромторга, в рамках чего министерство готовит программу, стенды и другие необходимые для выставки элементы. Также представители государственных структур сами принимают участие в этих миссиях, что было, например, во Вьетнаме, когда всем предпринимателям организовали и оплатили перелет. Соответственно, речь идет и о компенсации некоторых расходов со стороны государства. В совокупности эти меры очень важны для поддержки отечественного бизнеса.

Во-вторых, опыт мероприятия по Латинской Америке, проводимого РЭЦ в 2024 г. на площадке АНО «Цифровая экономика», показал, что компаниям нужна, главным образом, операционная помощь с целью понимания юридической специфики латиноамериканского рынка, в особенности тонкостей составления договоров. Впоследствии специалисты РЭЦ начали разрабатывать стратегию оказания операционной помощи. Также в рамках Платформы Россия — Куба предоставляют операционную поддержку, во что вовлечены государственные структуры как с российской, так и с кубинской стороны. Если компании получают, например, шаблон базового агентского договора по обслуживанию или внедрению информационных систем, это сокращает около двух недель работы одного из сотрудников — иными словами, оказываемая поддержка способствует оптимизации бизнес-процессов. Механизм взаимодействия и решения возникающих вопросов запущен, сейчас его можно назвать достаточно эффективным.

В контексте возможного расширения параметров или объема поддержки можно говорить об увеличении субсидий и компенсаций затрат, что всегда помогает бизнесу. Однако в этой связи возникает вопрос о критериях распределения поддержки: какие компании должны получать средства? Нужно проводить конкурсы, отбирать те решения, которые нуждаются в государственной помощи больше других, делать этот процесс прозрачным, что требует большого количества ресурсов и времени.

Важно понимать, что господдержка — это вспомогательный инструмент, дополнение к отлаженным бизнес-процессам, стратегии и качественным продуктам. На сегодняшний день ее можно назвать сбалансированной: компании могут воспользоваться рядом инструментов, предоставляемым государством, и при этом они сохраняют полную самостоятельность в своей деятельности.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

Для компаний, работающих в формате *B2B*, самой большой поддержкой со стороны государства может стать помощь с мероприятиями. Речь идет о софинансировании, в том числе перелетов, и помощь в организации стендов на конференциях по информационной безопасности в Бразилии. Среди существующих форматов можно отметить программы Московского экспортного центра (МЭЦ), в рамках которых организуется выезд групп представителей разных компаний из России на профильные конференции. Если конференция подобрана правильно, этот метод продвижения работает эффективно.

Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж ITGLOBAL.COM, корпорация ITG

Корпорация *ITG* сотрудничала с МЭЦ, с Министерством промышленности и торговли РФ и с Министерством цифрового развития и массовых коммуникаций РФ, которые действительно оказывают ценную поддержку — помогают организовать мероприятия, решать ряд возникающих в процессе

выхода на рынок вопросов, содействуют продвижению на межгосударственном уровне и т.д. Сравнивая с ситуацией несколькими годами ранее, можно сделать вывод, что качество реализации такой поддержки постоянно улучшается.

В настоящее время российские государственные организации участвуют в крупных международных выставках широкого профиля. При этом иногда нам хочется поддержки в участии в локальных выставках меньшего масштаба. Когда речь идет про господдержку на мероприятиях за рубежом, то, как правило, подразумевается стенд с 5–10 компаниями, а для какого-то нишевого мероприятия набрать 5–10 компаний бывает довольно трудно.

Однако стоит сделать оговорку, что не следует воспринимать господдержку как гарантию продвижения. Она предоставляет возможность презентовать собственный бренд и установить контакты, но не делает всю работу по выходу на рынок вместо компании. В некоторых случаях это упрощение может, наоборот, «расслаблять» предпринимателей, создавать ощущение, что государственные институты реализуют продажи продуктов конечным клиентам. Это, конечно же, не так, у них все-таки другая функция.

Помимо мероприятий, государственная помощь может проявляться в выделении финансирования на реализацию проектов, как, например, делают в Китае для поддержки своего экспорта. В небогатых странах наличие финансирования бывает одним из ключевых критериев при выборе решения. Если возможно стороннее финансирование, то клиент готов подписывать договор, даже если продукт чуть уступает своим аналогам по каким-то параметрам. Особенно это характерно для госорганизаций в регионе Латинской Америки. Таким инструментом мог бы стать некий институт финансовой поддержки, который позволял бы осуществлять финансирование не на межгосударственном уровне, а на уровне штатов, муниципалитетов целевых стран или непосредственно с заказчиками. Я сталкивался с ситуациями, когда страна имеет низкий кредитный рейтинг, и поэтому наши институты не готовы выделять средства для финансирования сделки. Но сам проект реализует, например, столица этой небогатой страны, а столичный муниципалитет богаче самого государства, и готов давать необходимые финансовые гарантии.

Также думаю, что было бы эффективно создать пул российских решений и продуктов, чтобы они были интегрированы друг с другом, некую российскую инженерную платформу, общую экосистему, в которой внедрение одного решения у заказчика могло бы упрощать внедрение других. Таким образом, выход с единым комплексным предложением происходил бы проще. Зачастую компании не знают, с кем из других коллег можно было бы сделать решение, или они по умолчанию работают с американскими и европейскими продуктами. Некоторые клиенты в Латинской Америке, которые как раз находятся под санкционным давлением, не хотят приобретать европейские или американские решения, озвучивая запрос на целиком российский цифровой продукт. Поэтому интересно и потенци-

ально выгодно было бы сформировать единый комплекс — общую систему отечественных решений.

Другая идея заключается в формировании института развития, например, в БРИКС, для создания кросс-национальных ИКТ-проектов и платформ, которые согласовывались бы на государственном уровне по аналогии со сферой энергетики. Россия могла бы принимать активное участие в подобной инициативе, тем самым продвигая свои технологии и укрепляя сотрудничество с партнерами.

Сергей Полтев, руководитель направления ESM-решений ЭОС

Сейчас существует достаточно большое количество инструментов государственной поддержки для ИТ-компаний, ориентированных на экспорт, и инициатив, выдвигаемых несколькими структурами, например, РЭЦ и МЭЦ. Деятельность цифровых атташе Торговых представительств также способствует активизации бизнес-процессов в латиноамериканском регионе. Эта инициативу, позволяющую ускорять процессы установления новых контактов и ведения переговоров, действительно можно назвать эффективной. Компании могут воспользоваться всеми предоставляемыми возможностями, но для этого им необходимо также занимать активную позицию и быть готовыми постоянно участвовать в диалоге с разными участниками рынка.

Если рассуждать о том, каким образом можно улучшить механизмы господдержки, необходимо говорить о важности их «тонкой настройки», иными словами, об улучшении качества посредством ускорения процесса адаптации к изменениям на рынке и реагирования на обратную связь от его участников. Также можно было бы сформировать более четкие критерии выбора компаний, которые получают помощь, подрядчиков, работающих в рамках программ господдержки, и отчетности со стороны исполнителей программ по результатам проведенных мероприятий. Эти меры вкупе с более внимательным отношением к показателям эффективности могли бы способствовать ее дальнейшему повышению.

Если речь идет об инструментах, которые можно было бы добавить в перечень уже существующих, то следует упомянуть возможности целевого кредитования, что было бы полезно в реализации долгосрочных проектов.

13. Что бы Вы могли порекомендовать компаниям, которые только начинают выходить на ИТ-рынок в Латинской Америке?

Кирилл Сиренко, основатель и руководитель Go Latam!

В первую очередь необходимо осуществить должную подготовку. Один из вариантов старта на латиноамериканском рынке, не требующий крупных вложений, подразумевает поиск студентов, обучающихся в России и прибывших из той страны, в которой компания намерена масштабировать бизнес. Например, на сайтах *HeadHunter.ru* или *LinkedIn* можно найти колум-

бийского студента из МГИМО или другого вуза, заинтересованного в работе. Выгода для компании заключается в том, что этот человек, во-первых, владеет испанским и, вероятно, на определенном уровне выучил русский язык, а во-вторых, сможет подробно рассказать о своей родине и созвониться с будущими партнерами, провести первичные переговоры. Также, скорее всего, проживая в России, он будет готов получать зарплату в рублях, соответственно, нет необходимости придумывать, каким образом переводить ему средства.

Второй вариант предполагает поиск латиноамериканских специалистов на местных сайтах для принятия в команду компании, но их будет сложно контролировать дистанционно. Поэтому в таком случае придется либо выделять отдельного сотрудника для осуществления контроля, либо руководитель будет вынужден тратить большое количество своего времени на этот процесс, к чему важно быть готовым.

Третий вариант — нанять *HR*-специалиста, который поможет найти местного сотрудника, но подобный сценарий не будет дешевым для компании. *Go Latam!* предлагает более выгодные *HR*-услуги. Можно привести в пример кейс с экзотическим запросом на поиск *backend*-разработчика²² в Бразилии со знанием русского и португальского, чтобы он смог локализовать продукт российской компании для бразильского рынка. Запрос удалось удовлетворить.

Также существует опция попробовать найти специалистов в открытых группах и чатах в социальных сетях по типу «Русские в Колумбии», «Русские в Доминикане». В подобных группах, которых множество по любой стране в разных приложениях, активно общаются иммигранты, обладающие необходимым опытом и контактами и готовые помочь.

Таким образом, начинающим компаниям можно порекомендовать находить местных специалистов, с их помощью переводить предлагаемый продукт на соответствующий язык, проводить исследования и рассчитывать бюджет.

Степан Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения PIX Robotics

Основной совет — детально изучить рынок перед началом работы, включая культурные особенности, правовые барьеры и экономические условия каждой страны. Затем следует адаптировать стратегию и локализовать продукт с учетом выявленных результатов. Без вложений в развитие локального партнерства и сотрудничества с местными консультантами невозможно полноценно осуществить эти шаги. Помимо прочего, важно иметь в своем арсенале такие качества, как гибкость и готовность подстраиваться под изменения рынка.

²² *Backend*-разработчик — специалист, который занимается созданием и поддержкой серверной части веб-приложений или программного обеспечения, включая логику обработки данных, работу с базами данных, настройку серверов и обеспечение взаимодействия с внешними сервисами.

Когда компания достаточно качественно подготовилась к выходу на рынок, ей необходимо обратиться в местный орган *Câmara de Comércio* (торговая палата), регистрирующий бизнес в каждой стране региона, аналогично налоговой службе в России. Она представляет стартовую площадку для всех предпринимателей, которая оказывает помощь развитию бизнеса и собирает ежегодные взносы.

Сергей Ожегов, генеральный директор СерчИнформ

Во-первых, рекомендуется предварительно «обкатать» продукт на домашнем рынке, так как пока бизнес не отлажен в домашнем регионе, не стоит выходить за рубеж. Во-вторых, если была поставлена цель расширить бизнес на иностранном рынке, следует обязательно привлекать к работе экспертов по рынку, проводить исследования, чтобы понять целевую аудиторию, выявлять локальные требования местных заказчиков. Нужно найти местных партнеров со знанием языка, культурных, социальных и законодательных особенностей страны ведения бизнеса. Важно быть готовыми оказывать качественную техническую поддержку, локализовать новый функционал технологических решений, а также не забывать про вложения в маркетинг.

***Александр Волков, генеральный директор ГенАйТи;
Лев Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи***

Начать хотелось бы с того, что компании должны вырабатывать системный подход в производстве своих технологических решений и изучать латиноамериканский рынок, чтобы начинать расширение своего бизнеса подготовленными. Для успешной работы необходим систематичный и последовательный комплекс мер, который будет включать в себя следующие шаги:

- выбор одной или нескольких латиноамериканских стран, так как идти на весь региональный рынок достаточно сложно;
- анализ потребностей выбранного рынка с целью понимания, сможет ли предлагаемый продукт удовлетворить запросы целевой аудитории;
- привлечение кантри-менеджеров и других специалистов в команду;
- погружение в правовые аспекты бизнес-процессов;
- анализ конкурентов на рынке, в том числе в финансовом измерении с целью понимания ценообразования в определенном ИТ-сегменте рынка;
- активное взаимодействие и выстраивание личных взаимоотношений с местными компаниями и потенциальными клиентами, что подразумевает регулярные встречи вживую;
- системная локализация и адаптация цифровых решений, в том числе интерфейсов и документации, в соответствии с потребностями рынка;
- инвестиции в локальный маркетинг, точнее, в те рекламные инструменты, которые показали свою эффективность на рынке выбранной страны;

- проведение выставок и активное участие в мероприятиях, организованных российскими государственными органами или властями принимающей стороны.

Также, если говорить про Кубу, можно отметить, что при соответствующей готовности выходить на рынок страны следует как можно раньше. Не нужно ждать подходящего момента, так как кубинская экономика сейчас находится в переходном состоянии, постепенно приближаясь к рыночной. В этой связи открывается много возможностей для иностранных компаний, при этом сам рынок не такой крупный. Испанские и канадские компании сейчас активно занимают свою нишу, их присутствие ощущается в регионе. Кто успеет и зайдет первым, тот и охватит большую долю рынка.

«Платформа Россия — Куба по внедрению цифровых технологий» создается именно для того, чтобы транслировать отечественные цифровые решения на латиноамериканский рынок и упрощать погружение во все нюансы, связанные с особенностями региона. Обращение к специалистам *VoltaH-Aicros* позволит быстрее пройти тот тернистый путь, который компании ГенАйТи приходилось проходить самостоятельно.

Денис Гамаюнов, генеральный директор SolidSoft

Во-первых, важно понимать, что каждая страна — это отдельный рынок. Даже если компания в России уже имеет десятки клиентов, на любом другом рынке необходимо с нуля начинать выстраивать контакты с конечными клиентами, партнерами, инвестировать столько же ресурсов, времени и сил, сколько было потрачено в первый раз. Независимо от успехов на базовом рынке, в Бразилии или где-либо еще в действительности это будет гораздо сложнее, чем может показаться.

Во-вторых, в области кибербезопасности наиболее привлекательная стратегия заключается в экспорте цельной экосистемы, чтобы компания не была вынуждена приобретать десятки необходимых сервисов в разных местах. В Бразилии нет собственных подобных цифровых решений, поэтому работа в этом направлении очень перспективна.

Наконец, хотелось бы отметить, что местные бразильские компании готовы сотрудничать, они не имеют ничего против российских технологических компаний, но самое сложное — создать качественную репутацию надежного поставщика и обзавестись нужными контактами, без этого невозможно занять сильные позиции на ИТ-рынке.

Олег Арсеньев, руководитель отдела международных продаж ITGLOBAL.COM, корпорация ITG

Латиноамериканские страны неоднородны, их много, поэтому для начала нужно четко сформулировать желаемое направление. Также важно понять, в чем ценность и уникальность предлагаемого продукта для потенциальных клиентов и партнеров на выбранном рынке и разработать правильное позиционирование и грамотное продвижение. При этом важно изучать страну, зная местный язык. Рекомендуется фокусироваться на локализации реше-

ний, иметь в команде испано- или португалоговорящего специалиста, который будет проводить экспертные интервью, иными словами, заниматься тем, что называют *customer development*. На основе результатов можно вносить коррективы в предполагаемую стратегию. Затем необходимо проверить сформированные в результате исследования гипотезы на практике, что можно сделать либо удаленно, либо с запланированным визитом или мероприятием, либо с полноценной бизнес-миссией. Обязательно нужно посетить страну, в которой запланировано масштабирование бизнеса, именно это помогает значительно лучше понять ее особенности.

Эксперты *ITGLOBAL.COM*, проводя анализ новых рынков, исходили из потребности наличия большого числа потенциальных потребителей и сосредоточились на Бразилии и Мексике как странах с наибольшим населением, наиболее развитыми экономиками и высокой зрелостью рынка. Однако этот путь подойдет не для всех предпринимателей. Некоторым следует оценивать недостаточно развитые рынки в небольших странах, где существует потребность в предлагаемых технологических решениях. Например, к нам приходит много запросов из Венесуэлы, где рынок открывает хорошие перспективы для российских компаний. Но и здесь необходимо учитывать платежеспособность местных клиентов и их возможности проводить финансовые операции.

Таким образом, один из наиболее удачных сценариев выхода на международную арену — это поиск потенциальных компаний-клиентов с русскоговорящими сотрудниками в штате или с инженерами — выходцами из российской школы. Это действительно упрощает продвижение технологических решений, так как при наличии первого референса в регионе работа с другими клиентами выстраивается легче.

Сергей Полтев, руководитель направления ECM-решений ЭОС

Во-первых, начинать следует с исследования рынка — оценки результатов близких по характеру деятельности технологических компаний, работающих в Латинской Америке. Важно отметить, что при изучении чужого опыта нельзя принимать случайный успех за закономерность, поэтому необходимо проявлять осторожность на этом этапе. Также стоит рассмотреть возможности объединения с другими фирмами с целью совместного продвижения на рынке.

Во-вторых, можно обратить внимание на инструменты господдержки: в первую очередь, установить контакт с цифровыми атташе или Торговыми представительствами в тех странах, где атташе отсутствуют, и сделать запрос об общей информации о рынке, конкурентах, мероприятиях с российским участием и других важных деталях.

В-третьих, прежде чем инвестировать в рекламу и продвижение, нужно обратиться к *customer development*, иными словами, провести тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях с помощью интервью, хотя бы среди нескольких десятков потенциальных пользователей.

Главное, не стоит строить планов на этот рынок без знания испанского и / или португальского языков, а также рассчитывать на быстрый финансовый результат.

***Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки
Лаборатории Касперского***

- Следует быть избирательным: невозможно охватить все страны и / или рынки.
- Важно определить приоритеты, основываясь на надежных оценках, и инвестировать в каждую страну постепенно.
- Отдельным блоком выступают Куба и Венесуэла, находящиеся под американскими санкциями на протяжении десятилетий, в связи с чем местные предприниматели не испытывают подобного страха в совместной деятельности с российским бизнесом. Это может повысить их привлекательность для отечественных ИТ-компаний.
- Не стоит недооценивать культурные различия, языковые барьеры, особенности часовых поясов и местные сложности.
- Консультации с местными специалистами не только предпочтительны, но и необходимы: соблюдение норм и законов должно обеспечиваться при поддержке местных экспертов.

Выводы

Ключевым импульсом в масштабировании своего бизнеса в Латинской Америке для пяти из восьми опрошенных компаний стали начавшиеся в 2022 г. трансформационные процессы в мировой политике и экономике. Они побудили российских предпринимателей уменьшить свою долю на рынках западных государств или отказаться от них и обратить внимание на дружественные страны. Три фирмы начали развивать деятельность в латиноамериканском регионе до этого поворотного момента. Можно отметить, что даже за короткий срок большинству компаний удалось добиться высоких результатов, если основывать это суждение на наличии сети клиентов и партнеров, а также работы в большом количестве стран региона. При этом все из них, кроме крупнейших компаний из списка — Лаборатории Касперского и СерчИнформ — все еще находятся на относительно ранних стадиях своего регионального развития, сопровождающегося проведением исследований и расширением и / или углублением своей деятельности.

При выходе на рынок большинство компаний либо зарегистрировало собственное юридическое лицо в стране пребывания, либо установило партнерские отношения с местным бизнесом, выступающим в роли агента, выстраивающего взаимодействие с клиентами, и консультанта, предоставляющего неочевидную для иностранца информацию, связанную со спецификой рынка и целевой аудиторией. Независимо от выбора модели, началу работы в регионе предшествовали серии встреч и переговоров, где

участие принимал либо лично руководитель компании / отдела, либо его доверенное лицо.

Можно выделить три ключевые трудности, с которыми сталкивались российские предприниматели: ошибки в составлении бизнес-стратегии и в юридических вопросах, вызванные непониманием механизмов работы в латиноамериканском регионе; препятствия во взаиморасчетах, обуславливающие необходимость выстраивать особые пути опосредованного вывода прибыли на российские счета; организация личных встреч на начальных этапах деятельности, требующая вложения крупных денежных и временных ресурсов.

Ответы интервьюируемых на вопрос о влиянии санкционной политики стран Запада на ведение бизнеса разнятся, предположительно, в зависимости от опыта той или иной компании. Тем не менее можно сделать вывод, что латиноамериканские предприниматели и клиенты не вводят никаких ограничений в отношении российских коллег и не питают негативных эмоций к ним и к России в целом. Можно говорить о распространенности страха вторичных санкций, однако при регистрации локального юридического лица он нивелируется и более не препятствует работе.

Отдельным блоком выступают Куба и Венесуэла, находящиеся под американскими санкциями на протяжении десятилетий, в связи с чем местные предприниматели не испытывают подобного страха в совместной деятельности с российским бизнесом. Это может повысить их привлекательность для отечественных ИТ-компаний.

Ответы на вопросы о необходимости привлечения кантри-менеджеров продемонстрировали острую потребность в региональной и, в частности, страновой экспертизе. У пяти из восьми фирм в команде присутствуют сотрудники со знанием языка, законодательства и социально-культурных особенностей Латинской Америки и / или отдельных государств. Отмечается недостаток таких узкоспециализированных профессионалов на рынке. Остальные компании обеспечивают экспертное сопровождение своей деятельности иными инструментами. Альтернативой может быть обучение сотрудников внутри фирмы или привлечение переводчиков извне с целью закрыть исключительно языковой пробел, а другие вопросы решить за счет усилий руководства.

Представители пяти фирм поделились своим опытом взаимодействия с органами власти латиноамериканских стран, подчеркнув, что эта коммуникация способствует поддержанию контактов с местным бизнесом и выступает гарантом выполнения обязательств партнерами. Также государственные структуры могут стать клиентами российских ИТ-компаний.

Опыт интервьюируемых подтвердил, что участие в местных ассоциациях представляется эффективным инструментом для закрепления позиций в латиноамериканском регионе, так как способствует увеличению количества потенциальных клиентов и партнеров, а также продвижению на рынке.

С точки зрения бизнес-стратегии, наиболее распространен комплексный подход, включающий инструменты цифрового маркетинга и живого общения. Однако особенностью Латинской Америки в целом выступает именно особая значимость нетворкинга, участия в профильных мероприятиях и сообществах, что в некоторых случаях превалирует над ценностью рекламных кампаний в виртуальном пространстве. Так, продвижение в онлайн-сфере можно охарактеризовать как более релевантное для стран с более развитой экономикой, например, Бразилии, и также для бизнеса формата *B2C*, а в офлайн-среде — для стран с менее крупной экономикой, например, Кубы, и для компаний, работающих в формате *B2B*.

Наиболее часто упоминаемыми в ходе интервью особенностями латиноамериканского рынка стали: роль языкового фактора; высокая значимость живого общения и личных встреч; тенденция к обсуждению вопросов личного и семейного характера на деловых переговорах перед тем, как приступить к запланированной теме; медлительность латиноамериканских коллег в сравнении с россиянами при ведении любых бизнес-процессов и при принятии решений. Ответы про уровень технологического развития разных латиноамериканских стран варьировались от сравнительной отсталости до высочайших темпов цифровизации ключевых сфер жизни. В этом смысле страны региона неоднородны, но важно то, что все ответы подтвердили тезис о существовании спроса на российские цифровые решения.

В составлении условного рейтинга наиболее привлекательных для ИТ-компаний латиноамериканских стран большинство интервьюируемых сошлись во мнении, что лидируют Бразилия, Мексика и Колумбия. Также были отмечены Чили, Аргентина и Перу. Выбор обусловлен большим объемом рынка; наиболее высокими темпами цифровизации, сопровождающейся формированием ИТ-хабов и созданием зон с низкими налоговыми ставками для бизнеса, занятого в сфере информационных технологий; платежеспособностью населения; и соответствующим спросом на высокие технологии. При этом совокупный взгляд на Кубу противоречивый. Для некоторых предпринимателей ее рынок открывает возможности с точки зрения удовлетворения потребностей развивающейся страны и занятия пока что свободных ниш ИТ-сферы, а преимуществами выступают благоприятные российско-кубинские отношения на государственном уровне и высокий уровень подготовки местных специалистов. Для других нестабильность экономики, неоднозначное законодательство в области коммерции и длительное санкционное давление, наоборот, препятствуют успешной работе на рынке этой страны. Они причисляют ее к группе «сложных стран» вместе с Венесуэлой и Гаити, где в силу ряда внутренних факторов тяжело выстраивать бизнес-процессы.

Интервьюируемые практически единогласно отметили конкурентоспособность российских технологических решений и их способность удовлетворить потребности латиноамериканского рынка. Один из наиболее ценных активов в арсенале российского ИТ-бизнеса — высококвалифицированные специалисты. Также с точки зрения качества стратегического планирования они не уступают конкурентам.

Ключевая слабость отечественных цифровых продуктов заключается в отсутствии их системной локализации или адаптации цифровых продуктов для латиноамериканского потребителя, включая интерфейс, маркетинговые материалы и документацию, с учетом языкового фактора, особенностей платежных систем, регуляторной политики и нормативных актов каждой страны, что зачастую обусловлено некачественной экспертизой регионального рынка. Для достижения успеха локализация должна стать обязательной частью производственного процесса. Также в качестве проблемы была определена недостаточность маркетинговых бюджетов, вследствие чего компании проигрывают конкуренцию глобальным игрокам — корпорациям, играющим одну из ключевых ролей на рынке.

В текущих условиях не существует непреодолимых ограничений для экспансии российского бизнеса в латиноамериканский регион ни в одной из ниш в ИТ-сфере, местные компании и специалисты готовы перенимать российские технологические решения, но перспективность более массового выхода на рынок зависит от готовности отечественных предприятий. Среди ИТ-сегментов в качестве наиболее перспективных в соответствии с высоким уровнем российской разработки были выделены финтех, медицинские услуги и информационная безопасность.

Различные инструменты государственной поддержки пользуются спросом у компаний, начинающих и продолжающих масштабирование бизнеса в регионе. Интервьюируемые заявляют о позитивной динамике качества ее реализации при недостаточных объемах. Наиболее часто компании взаимодействовали с такими структурами, как Министерство торговли и промышленности РФ и Торговые представительства, РЭЦ и МЭЦ. Можно одновременно говорить о положительной тенденции и сохранении значительного пространства для усиления господдержки.

Многие респонденты указали на возможность формирования пула или экосистемы вертикально интегрированных решений, что способствовало бы созданию единого комплексного предложения и упрощенному выходу на рынок нескольких компаний с целью закрытия ряда потребностей заказчика одновременно. В этой связи также был отмечен потенциал инструментария БРИКС как платформы для сотрудничества дружественных стран.

Рекомендации российским компаниям

Поскольку осуществление первой продажи представляет наибольшую сложность, первостепенную роль играет качественная подготовка к выходу на рынок. Если бизнес-процессы в России и, в случае наличия таковых, в ближнем зарубежье уже налажены, важно грамотно выбрать страну выхода на региональный рынок. Выбор наиболее подходящих для бизнеса стран определяется его спецификой и особенностями развития того или иного ИТ-сегмента на местном рынке.

Следует провести глубинное исследование рынка выбранных(-ой) стран(-ы), изучив правовые аспекты, культурные особенности, запросы

целевой аудитории и конкурентную среду в соответствующей нише. Выбор формата исследования остается за компанией. Например, доступны обращения к Торговым представительствам, в частности, к цифровым атташе, если в необходимой стране есть такой сотрудник, или самостоятельный анализ культурных различий. Его можно произвести, например, по методике Герта Хофстеде, основанной на базе *IBM* и описывающей, каким образом будут функционировать ИТ-проекты²³, или по методологии на основе книги Эрвина Мэйера «Карта культур» (*The Culture Map*), представляющей восемь параметров оценки особенностей национальной культуры²⁴.

Далее рекомендуется составить команду с привлечением кантри-менеджеров или иных экспертов по латиноамериканскому региону. Наиболее перспективным представляется кооперация с испано- или португальскоязычными специалистами российского происхождения, которые будут заниматься *customer development*. На основе результатов рекомендуется составить бизнес-стратегию. Но, если поиск таких кадров затруднен, существует опция нанять сотрудника латиноамериканского происхождения, проживающего в России — например, иностранного студента.

При углублении бизнеса рекомендуется привлекать экспертов не по региону, а по конкретной стране, в противном случае существует риск совершить ошибку из-за незамеченных страновых различий, оказывающих заметное влияние на ведение бизнеса.

По завершении подготовительного этапа рекомендуется использовать все доступные инструменты для поиска партнеров и установления контактов, выстраивая активную коммуникацию. Среди возможных инструментов — взаимодействие с Торговыми представительствами и посольствами, участие в профильных мероприятиях, общение в социальных сетях (первичные контакты можно найти в чатах формата «Русские в Бразилии»), обращение к местным ассоциациям. Причем именно мероприятия, выставки и ярмарки в сфере информационных технологий представляются наиболее эффективным путем создания партнерской и клиентской сети. Важно учитывать особую роль, которую играют личные контакты в коммуникации в латиноамериканском регионе.

При подготовке продукта к выходу на рынок рекомендуется на основе проведенного исследования осуществить его системную локализацию и адаптацию к запросам целевой аудитории. Помимо реализации продукта, на местном уровне должна осуществляться также техподдержка. Этот пункт представляется одним из наиболее значимых, так как именно этим процессом некоторые компании зачастую пренебрегают, что препятствует развитию их бизнеса.

²³ Типология культурных измерений, разработанная Гертом Хофстеде, описывает влияние культуры общества на индивидуальные ценности его членов и то, как эти ценности влияют на их поведение, и включает в себя шесть ключевых измерений для сравнения национальных культур. См.: The 6 dimensions of national culture by Geert Hofstede // GeertHofstede.

URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

²⁴ The Culture Map // ErinMeyer. URL: <https://erinmeyer.com/books/the-culture-map/>

Рекомендуется постепенно инвестировать в рекламные кампании с учетом специфики рынка и целевой аудитории. Вложения в локальный маркетинг необходимы, но, как было указано, далеко не все инструменты, пользующиеся популярностью в России и странах других регионов, оказываются эффективными в Латинской Америке.

Возможности для расширения государственной поддержки

Необходимо более широкое освещение возможностей ИТ-рынка латиноамериканских стран как дружественных для более широкой аудитории с использованием доступных или специально созданных платформ.

Важно продолжать организацию выставок, презентующих российские компании в странах региона, как ключевого инструмента для установления необходимых контактов компаниями, увеличивая их количество. Необходимо способствовать формированию списков возможных партнеров среди местных фирм и специалистов. Для российского ИТ-бизнеса также было бы полезно посредничество в организации встреч с потенциальными контрагентами.

Существует необходимость выработать параметры целевого кредитования с низкими ставками и субсидирования с целью облегчения бремени затрат на перелеты, мероприятия и инвестиции. Выдача государственных кредитов отечественным технологическим компаниям и компенсация их затрат должны способствовать появлению у российского бизнеса в регионе значительного конкурентного преимущества.

Большим потенциалом обладает идея формирования бренда «Сделано в России» посредством координации и финансирования маркетинговых кампаний, создания общего пула с отечественными технологическими решениями и российского ИТ-хаба с инфраструктурой. Отдельно важно создавать базу квалифицированных специалистов, например, из студентов технических вузов со знанием иностранных языков, которые смогут закрыть потребности ИТ-компаний, и обучающихся на лингвистических направлениях, способных быстро наработать базу специальной терминологии.

Особое внимание необходимо уделять перспективам взаимодействия технологических компаний стран — участниц БРИКС на какой-либо площадке, созданной при объединении. Создание и координация такой платформы могут повысить качество коммуникации между деловыми кругами, например, России и Бразилии, или представителей России и латиноамериканских стран — партнеров БРИКС, количество которых по результатам саммита БРИКС в Казани в 2024 г. возросло.

Глава 2. Проект «Цифровой атташе» как инструмент оказания государственной поддержки бизнесу

Результаты интервью

В 2021 г. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации объявило о запуске проекта Службы «цифровой атташе», который действует в рамках торговых представительств России за рубежом²⁵. Его ключевая цель заключается в расширении присутствия российских ИТ-компаний на зарубежных рынках посредством обеспечения методической и аналитической поддержки. В 2023 г. проект был расширен и стал распространяться на четыре страны Латинской Америки — Аргентину, Кубу, Бразилию и Перу. РСМД провел интервью с цифровым атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике и Торговым представителем Российской Федерации в Республике Перу. Интервью были направлены на определение специфики работы цифровых атташе, достигнутых успехов и препятствий в ходе реализуемой деятельности, а также их взгляда на состояние ИТ-рынка Латинской Америки и отдельных стран региона.

1. Расскажите подробнее о проекте Службы «цифровой атташе».

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Главная миссия цифрового атташе заключается в продвижении российских технологических компаний прежде всего в Аргентине, в стране, в которой физически находится сотрудник, а также в Парагвае и Уругвае по совместительству.

Поставленная цель осуществляется посредством выстраивания коммуникации между заинтересованной в экспорте своих технологий компанией и самой страной. Цифрового атташе можно охарактеризовать как «своего человека в Аргентине»: он дает рекомендации о том, как работать со страной, сократить время входа на рынок, избежать серьезных проблем и уменьшить расходы, а также рассказывает о специфике выстраивания бизнес-процессов в Аргентине, особенностях законодательства и культурной составляющей. В этом заключается причина физического нахождения сотрудника на этой должности в стране. Таким образом формируется возможность не только погрузиться в культуру бизнес-общения, но и познакомиться с представителями местного бизнеса и различных институтов лично.

²⁵ Проектный офис Службы «цифровой атташе» // Федеральный центр прикладного развития искусственного интеллекта. 2024. URL: <https://ца.фцпрп.рф/>

***Павел Дорохин, Торговый представитель Российской Федерации
в Республике Перу***

Ключевой целью проекта «Цифровой атташе» в рамках деятельности Торгового представительства является наращивание экспорта российских цифровых и радиоэлектронных продуктов и решений в страну пребывания и стран, на которые распространяется зона ответственности Торгпредства. В нашем случае это Перу, где находится офис учреждения, а также по совместительству Боливия и Колумбия. В настоящее время ведется подбор кандидатов на должность цифрового атташе.

В целом, можно сказать, цифровой атташе выполняет роль коммуникативного моста, посредством которого компании могут узнать от специалиста, работающего в этой среде, о специфике экономики и законодательства страны, особенностях культуры и ведения бизнеса, получить рекомендации по взаимодействию с рынком. В общем, обеспечить себе вводные данные, знание которых в дальнейшем поможет рационализировать усилия по выходу на рынок, избежать явных ошибок и проблем и создать благоприятные условия для непосредственного знакомства с представителями местного бизнеса и различных институтов.

2. Что входит в функционал цифрового атташе?

***Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве
Российской Федерации в Аргентинской Республике***

Помимо ознакомления со страной и ее особенностями, осуществляемого на первом этапе работы, проект Службы «цифровой атташе» направлен на поиск партнеров и последующее выстраивание отношений с ними в качестве медиатора. На втором этапе готовые к экспорту своих технологических решений компании вступают в переговоры с потенциальными партнерскими фирмами в Аргентине.

После завершения переговорных процессов и выяснения всех деталей при посредничестве цифрового атташе к работе подключается сотрудник самой компании, обладающий знаниями технического характера, который может погрузиться в конкретные аспекты поставленной задачи, например, порекомендовать выбор технологического стека. В сферу ответственности цифрового атташе входят лишь первичные договоренности, так как несмотря на то, что человек на этой должности должен понимать общую логику и технический язык, он не знает подробностей каждого отдельного продукта.

***Павел Дорохин, Торговый представитель Российской Федерации
в Республике Перу***

Функционал специалиста включает аналитическую, информационную и организационную поддержку российских ИТ-компаний, ведущих экспортную деятельность. Для успешной реализации своей основной задачи цифровой атташе осуществляет первичное консультирование ИТ-компаний, обратившихся в Торгпредство с запросом, подбирает для них потенциально

перспективные бизнес-ниши с учетом специфики рынка, находит партнера, импортера или дистрибьютора, организует переговоры с ним заинтересованной российской компании. В свою очередь, вероятность успешного выполнения этих задач повышается в случае участия в крупных профильных выставках, проводимых в стране пребывания, и взаимодействии с бизнес-сообществами: деловыми ассоциациями, профессиональными объединениями (на исп. *gremios*), торгово-промышленными палатами регионов — что тоже предусмотрено компетенциями цифрового атташе. Этот набор инструментов и действий призван упростить для компании задачу знакомства с местным рынком или выхода на него.

3. Удалось ли за время с начала работы достичь каких-либо результатов?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Если мы говорим о проведении консультаций о стране и потенциальных контрагентах, аналитической работе и переговорах с местными партнерами, то более сотни российских компаний смогли совершить через Торгпредство свои первые шаги на рынке Аргентины, фирмы получили помощь и пришли к пониманию рынка именно для их продукта. Мы познакомились с сотнями местных компаний и интеграторов, с которыми ведем постоянный диалог на предмет сотрудничества. Для тех, кто выходил на рынок, процесс запуска бизнеса в стране стал более быстрым и эффективным, а также менее дорогостоящим. Мы уже помогли совершить первые продажи для нескольких компаний, но основная часть деятельности прямо сейчас находится на этапе переговорного процесса или пилотных проектов. Наша эффективность измеряется в объеме поддержанного экспорта, и нам есть куда расти, так как мы работаем на рынке, где российские технологические решения традиционно имели минимальные продажи, потому что Латинская Америка не была в приоритете у российских ИТ-компаний до 2022 г.

Павел Дорохин, Торговый представитель Российской Федерации в Республике Перу

В Перу уже активно развивают свои продукты крупные российские компании или фирмы российского происхождения: сервис аренды электросамокатов *Whoosh*, сервис такси и доставки *Yango* компании «Яндекс», сервис такси «Максим», приложение для пассажирских перевозок *InDriver*, совместное российско-перуанское предприятие *Altyn Terus*, продвигающее российские спутниковые технологии геологоразведки.

Что касается первичной поддержки, мы проконсультировали десятки российских ИТ-компаний о структуре, объемах и динамике рынка ИКТ Перу, его перспективных направлениях. Установили и поддерживаем связь с ключевыми площадками, где проводятся технологические выставки, с некоторыми из них работаем в статусе партнеров, которые в свою очередь, помогают найти партнеров для обратившихся к нам предпринимателей.

На сегодняшний день большинство состоящих с нами в контакте компаний находится на этапе изучения рынка и переговоров с потенциальными клиентами и партнерами, но мы намерены наращивать объем поддерживаемого экспорта цифровых продуктов, тем более для этого есть потенциал, так как многие российские ИТ-компании взяли латиноамериканский регион в фокус сравнительно недавно — в 2022 г.

4. Могли бы Вы выделить сдерживающие факторы, препятствующие развитию сотрудничества с российскими ИТ-компаниями?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Прежде всего необходимо говорить о последствиях санкционного давления со стороны стран Запада. Аргентинские компании опасаются наложения вторичных ограничений по причине сотрудничества с Россией. Этот фактор существенно сужает возможности развития российского бизнеса в Аргентине, что касается главным образом государственных структур и крупного бизнеса — финансовых организаций, поставщиков телекоммуникационных систем и некоторых системных интеграторов.

Тем не менее речь не идет о представителях среднего и малого бизнеса. Также можно говорить о возможных обходных путях, иными словами, о работе с российскими технологическими решениями через промежуточную компанию, например, системного интегратора, что частично нивелирует эту проблему. Ответ на вопрос о возможностях лежит в плоскости готовности компаний подстраиваться под ситуацию.

В качестве второго ключевого фактора следует отметить глобальную конкуренцию. Например, если сравнивать конечные решения и заказную разработку, то первые имеют больший спрос на аргентинском рынке, так как их можно интегрировать в цифровую инфраструктуру аргентинских партнеров. Российская заказная разработка, в свою очередь, в некоторых случаях проигрывает конкурентам из других стран, предоставляющим либо более качественный сервис без проблем с часовыми поясами и языком, либо, наоборот, менее качественный, но и менее дорогостоящий.

Павел Дорохин, Торговый представитель Российской Федерации в Республике Перу

Говоря о сложностях, нельзя не упомянуть последствия антироссийских санкций, которые продолжают вводить страны Запада. Местный бизнес опасается риска вторичных санкций в случае сотрудничества с Россией, что является серьезным ограничителем в развитии отношений, не позволяя в полной мере раскрыть потенциал, например, российского финтеха и продуктов мобильного банкинга, которые значительно опережают западных конкурентов. Сохраняет актуальность отсутствие возможности осуществления прямых платежей. Однако существуют уже проверенные обходные

пути, дальнейшие шаги зависят от желания компаний воспользоваться этими альтернативами.

Не менее ощутимой проблемой остается языковой барьер, который испытывают российские компании. Погружение в перуанский рынок требует владения испанским языком, это основной язык бизнес-среды, в то время как английский распространен весьма ограниченно, что в ряде случаев становится для российского бизнеса проблемой.

Если говорить о более специфических сложностях, важно отметить крайне неоднородный уровень технологического развития в Перу. Так, в Индексе цифрового качества жизни 2024 г. Перу расположилась на 54-м месте из 121 страны мира, среди латиноамериканских стран — на 5-м²⁶. Это уверенный результат с учетом того, что по качеству интернет-связи Перу опередила одного из региональных лидеров — Мексику. Тем не менее, нельзя не заметить и явные проблемы: уровень доступности мобильного и широкополосного интернета остается крайне низким даже на фоне других стран Латинской Америки, скорость мобильного интернета остается ниже среднемировой и в последние годы практически не растет. Требуется существенного развития электронная инфраструктура. Все эти проблемы несколько ограничивают возможность успешного применения и распространения российских цифровых продуктов в стране.

В любом случае, перечисленные трудности мы рассматриваем как творческий вызов и дополнительный стимул создавать и предлагать компаниям нестандартные решения.

5. Насколько, на Ваш взгляд, конкурентоспособны российские компании в Латинской Америке и, в частности, в стране пребывания? Чего им не хватает?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Конкурентоспособность российских ИТ-компаний в латиноамериканском регионе можно оценить достаточно высоко, особенно в некоторых сферах. Так, российское производство сервисного ПО — одно из лучших в мире, а решения в области кибербезопасности бесспорно занимают первые строчки в мировом рейтинге. Риск вторичных санкций не позволяет раскрыть потенциал российских финансовых технологий и продуктов банкинга, которые значительно превосходят всех глобальных конкурентов. К перспективным направлениям следует также отнести промышленную безопасность, автоматизацию и сервисные услуги.

Таким образом, диапазон ИТ-сегментов, где российские цифровые решения пользуются спросом, достаточно широк. Но в этот список не входят те сферы, где рынок заняли огромные мировые игроки, например, в области операционных систем, классических офисных и графических пакетов,

²⁶ 2024 Digital Quality of Life Index // Surfshark. URL: <https://surfshark.com/research/dql>

*ERP*²⁷, *BI*, облачных хранилищ. Вступать в конкуренцию с ними представляется проблематично, к тому же в странах Латинской Америки, за исключением Бразилии, проблема импортозамещения остро не стоит.

***Павел Дорохин, Торговый представитель Российской Федерации
в Республике Перу***

Наиболее конкурентоспособными видятся российская разработка ПО и решения в области информационной безопасности. Если дополнительно брать в расчет специфику промышленности Перу, к востребованным компетенциям можно отнести промышленную безопасность, нейротехнологии и искусственный интеллект. Таким образом, палитра возможностей российских компаний различной специализации в регионе достаточно широка.

Что касается знаний, умений и навыков, на которых, на наш взгляд, российским компаниям стоит сфокусироваться, есть мнение, что в бизнесе преуспевают не спринтеры, а марафонцы. На наш взгляд, работа с латиноамериканским и, в частности, с перуанским рынком — яркое подтверждение этому суждению. Нужно быть готовыми играть вдолгую, много вкладывать. Чтобы добиться здесь успеха, крайне важно погрузиться в местный бизнес-менталитет. Один из его столпов в Перу, Латинской Америке и, если брать шире, незападных обществах — личные связи. Установление личного контакта с потенциальным партнером является одним из ключевых условий успешной сделки, особенно на начальном этапе переговоров. Удаленно — по электронной почте, в мессенджере или по телефону — перуанцы с большей долей вероятности ограничатся обсуждением узкого круга вопросов, а уже в ходе личной встречи будут готовы побеседовать более обстоятельно и используют эту возможность, чтобы составить впечатление о визави. В общем, сначала здесь завязываются отношения между людьми, а уже потом — между компаниями. Поэтому мы всегда подчеркиваем важность визитов представителей российского бизнеса в Перу, их участия в профильных выставках. По этой же причине большую роль в распространении информации о зарубежной компании играют деловые сообщества и ассоциации, в состав которых входят «коллеги по цеху». Поэтому с такими сообществами обязательно нужно выстраивать контакт.

Во избежание языкового барьера, при наличии серьезных планов как минимум протестировать местный рынок, рекомендуем предусмотреть ресурсы на переводчика или найм сотрудников, владеющих испанским, а также локализовать продукт на языке страны.

Кроме того, имеет смысл в качестве плацдарма рассматривать не только столицу, Лиму, но и регионы страны. Эта стратегия может стать выигрышной по причине более низкой конкуренции и меньшей консолидированности рынка провинций.

²⁷ *ERP* (Enterprise Resource Planning) — комплексная программа для управления всеми бизнес-процессами в компании.

6. Видите ли Вы перспективы расширения сотрудничества России со страной, где осуществляете свою деятельность? В каких ИТ-сегментах?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Перспективы для расширения сотрудничества широкие, так как сейчас можно наблюдать спрос на самые разнообразные цифровые решения. Есть основания предполагать, что этот спрос будет только увеличиваться. Ключевой задачей является адаптация к специфике рынка и тем особенностям, о которых было сказано ранее. Их совокупность позволяет утверждать, что латиноамериканский рынок может повернуться в сторону российских технологических решений. Вопрос заключается в том, будут ли эти возможности использованы нашими ИТ-компаниями, и сможем ли мы совместными усилиями с другими институтами поддержки ИТ-экспорта упростить логистику, финансирование, трансграничные платежи и другие условия ведения бизнеса. При этом сейчас для того, чтобы сделать первые шаги, Вы можете обратиться к цифровым атташе — мы Вам поможем.

Павел Дорохин, Торговый представитель Российской Федерации в Республике Перу

Здесь важно отталкиваться от потребностей Перу. Они зависят от специфики экономической модели, с одной стороны, и ее уязвимостей и запросов бизнеса, общества и государства, с другой.

Основа этой модели — горнодобывающая промышленность, формирующая порядка 10% национального ВВП и 60% экспорта²⁸. В настоящее время наблюдаются отчетливые признаки снижения рентабельности этой ключевой для экономики Перу отрасли. Так, например, на протяжении десятилетий одним из основных конкурентных преимуществ горнорудного бизнеса Перу относительно других стран была дешевизна добычи меди — это статья национального экспорта №1²⁹, по запасам этого минерала Перу занимает второе место в мире³⁰. Однако теперь, согласно недавнему исследованию международного консалтингового агентства *Ernst & Young* и налоговой службы Перу, затраты выросли³¹, — с 2019 г. рост составил более 30%, — что в перспективе способно значительно снизить привлекательность горнодобычи в Перу для международных инвесторов и компаний. В условиях риска снижения эффективности отрасли и потери Перу конкурентного преимущества в своей специализации в международном разделении труда бизнес видит необходимость в мобилизации и максимизации эффективности

²⁸ Mining in Peru // Lexology. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1f774464-ebcc-4949-97f4-80d4271ec26e>

²⁹ Peru Exports By Category // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/peru/exports-by-category>

³⁰ Leading countries based on copper reserves worldwide in 2023 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/273637/copper-reserves-by-country/>

³¹ Peru's Mining & Metals Investment Guide 2024/2025 // Ernst & Young. 09.10.2024. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-pe/industries/mining-metals/documents/ey-perus-mining-metals-investment-guide-2024-2025-apec.pdf>

всех имеющихся у него ресурсов, в достижении максимальной результативности и в конечном счете прибыли.

В этом контексте особенно актуальны цифровые решения для промышленности, в которых российские компании сильны. Среди них — автоматизация и цифровизация управления процессами на предприятии. Такие решения позволяют при помощи сенсоров и датчиков отследить неэффективные действия и опасные операции, провоцирующие неоправданные расходы и способные привести к «распылению» или потере ресурсов и, соответственно, результатов: от превышения безопасной скорости самосвала на карьере до необоснованного простоя, — а затем эти ресурсы рационально перераспределить. Успешным примером внедрения таких технологий в Перу стала российская компания «Вист-Групп» из ГК «Цифра»: ее решение использует крупнейший в стране производитель железной руды *Shougang*.

В условиях возросшей необходимости оптимизации расходов актуальность приобретают технологии промышленного интернета вещей. С их помощью компании могут получить возможность точнее прогнозировать использование ряда ресурсов, в частности, энергопотребления, что поможет им избежать избыточных трат, которые могут ежегодно достигать миллионов долларов.

Другой масштабной сферой применения российских цифровых решений в Перу может быть сельское хозяйство, также имеющее существенный вес в производственной и торговой деятельности страны (7% ВВП³², более 15% экспорта³³). Здесь, помимо автоматизации и цифровизации процессов, могут быть востребованы решения в области промышленной безопасности, а также технологии виртуальной и дополненной реальности, на базе которых создаются VR-симуляторы и тренажеры для отработки действий по поведению при чрезвычайных ситуациях, ликвидации последствий аварий.

Вследствие нестабильной социально-экономической ситуации и социального расслоения в Перу обострилась проблема уличной безопасности — усилился запрос на эффективное обеспечение общественного правопорядка, которое включало бы не только раскрытие уже совершенных преступлений, но и предупреждение новых. Растет потребность в оснащении улиц и общественных зданий системами видеонаблюдения, распознавания лиц. Это — обширное пространство для применения технологий умного города, в которых российские компании успешно продвинулись.

Отдельно стоит рассмотреть сектор информационной безопасности. В Перу как государственные, так и частные учреждения обладают цифровой инфраструктурой, в значительной мере уязвимой перед киберугрозами.

³² Peru: Share of economic sectors in the gross domestic product (GDP) from 2013 to 2023 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/459389/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-in-peru>

³³ Peru Exports By Category // Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/peru/exports-by-category>

В стране фиксируется возросшее число кибератак. Растут затраты перуанских компаний на обеспечение цифровой безопасности. Правительство тоже всерьез воспринимает эту проблему, что нашло отражение в государственной политике. В частности, еще в 2019 г. в Перу был принят Закон о киберзащите, получивший в 2024 г. развитие в виде регламента, в соответствии с которым гарантируется безопасность национальных критических активов, инфраструктуры, телекоммуникационных сетей, интернета, электронных устройств и цифровой среды в целом в случае возможных кибератак. Представляется, что решения российских ИТ-компаний в области информационной и кибербезопасности, являющихся одними из передовых в мире, смогут найти применение в этой сфере.

Что касается цифровизации государства, пандемия коронавируса способствовала ускорению трансформации региона в целом и Перу в частности. В 2020 г. Правительство дало старт Национальной политике цифровой трансформации, был создан Секретариат цифрового правительства и цифровой трансформации, на который были возложены функции разработки и продвижения стратегии цифровой трансформации страны. Благодаря внедрению программ цифровой трансформации органов власти и развитию законодательства, регулирующего развитие ИКТ, Перу последовательно улучшает свои позиции в соответствующих международных рейтингах: Индексе развития электронного правительства ООН (*E-Government Development Index*: в 2024 г. — 58-е место из 193 стран мира, по сравнению с 2020 г. — улучшение на 13 позиций)³⁴, Индексе электронного участия (*E-Participation Index*: 42-е место из 193, прирост на 13 позиций по сравнению с 2020 г.)³⁵. В этом контексте российский опыт внедрения инфраструктуры умных городов тоже может быть полезен для Перу.

В любом случае, каждый запрос мы рассматриваем индивидуально и сосредоточены на поиске и создании бизнес-возможностей для российских компаний независимо от их профиля.

7. С каким запросом компании обращаются к Вам чаще всего? Как Вы отвечаете на него?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Наиболее часто задаваемый вопрос звучит следующим образом: «С чего начать?» Другие компании обращаются в Торгпредство с целью связаться с определенными представителями аргентинского бизнеса и просят выступить в роли помощника-переговорщика. Тогда процесс максимально прозрачен — мы помогаем найти местного партнера или дистрибьютора, участвуем в переговорах на первом этапе. Однако в действительности далеко не

³⁴ United Nations E-Government Survey 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/0%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

³⁵ United Nations E-Participation Index // World Bank Group.
URL: <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WB+GTMI+I+27>

все компании готовы к совершению первых сделок, большая часть заинтересована в консультации с целью понять логику и параметры налаживания бизнес-процессов, а также оценить потенциал и востребованность своего продукта.

В первом случае в рамках диалога с компанией выясняется, какой опыт работы за рубежом она имеет и какие цели преследует. Латинская Америка — это не самый простой регион для начала экспорта продуктов. Чаще всего компании запускают бизнес в странах СНГ, затем набираются опыта в странах Ближнего Востока и Северной Африки (БВСА) и впоследствии расширяют географию своих продаж в латиноамериканском регионе.

С учетом этой тенденции, некоторым компаниям мы рекомендуем сразу не выходить на рынок Аргентины и / или других стран Латинской Америки, иными словами, не начинать строить бизнес в Аргентине или другой стране региона в момент обращения. Причинами этому может служить неготовность самой компании к экспорту в столь непростой регион, переполненность рынка или ограничения на ввоз каких-либо продуктов, установленные таможенным законодательством. Рекомендация не выходить на латиноамериканский рынок сразу позволяет экономить время и финансовые средства компании и переориентировать ее на более простой регион.

8. Какие ключевые особенности работы на рынке страны пребывания Вы могли бы выделить?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Первой особенностью можно назвать географический фактор: значительная удаленность Аргентины от России, отличающиеся часовые пояса, климатические условия и менталитет формируют ситуацию, в которой аргентинцы не обладают глубоким пониманием российского государства и ИТ-бизнеса.

Другим важным моментом представляется языковой барьер. Ведение переговоров с аргентинскими предпринимателями требует знания испанского языка, что часто становится камнем преткновения в работе, так как многие коллеги привыкли, что русского и английского достаточно для деятельности в любой стране. Для повышения эффективности и скорости выхода компаний на рынок необходимо инвестировать в услуги переводчиков на этапе подготовки проматериалов, адаптации интерфейсов. Эти расходы окупятся и принесут прибыль. Со своей стороны мы также помогаем с языком, но последовательный перевод в случае видеоконференций, а не живое общение — это лучший способ «усыпить» собеседника.

К третьей особенности следует отнести специфическое состояние аргентинского технологического рынка. С одной стороны, цифровая инфраструктура в Аргентине находится на достаточно высоком уровне развития, с другой — наблюдается низкое проникновение ИТ-сервисов, которые в России давно стали нормой.

Также стоит обратить внимание на нюансы, связанные с финансовой составляющей. В связи с существенными экономическими трудностями, которые отражаются на благосостоянии граждан, жители Аргентины, как и большинства других стран Латинской Америки, не готовы вкладывать средства в экспериментальные технологии, они намерены решать конкретные проблемы и экономить благодаря внедрению ИТ в краткосрочной перспективе. Компании, в свою очередь, не готовы инвестировать в долгосрочные проекты, не обладая большим горизонтом планирования, ввиду уже упомянутой экономической ситуации, как в странах БВСА или Европы, например.

9. На Ваш взгляд, в чем проявляется местный менталитет в выстраивании бизнес-процессов?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

В первую очередь хотелось бы подчеркнуть значимость личного общения. Коммуникация выстраивается не с компаниями, а с людьми, которые предпочитают живое общение, а не переговоры в дистанционном формате. Институт посредничества в латиноамериканском регионе — это понятная и близкая местному населению форма, через которую устанавливаются взаимоотношения, в отличие от России, где посредники чаще всего обладают негативной коннотацией. По этим причинам такой сотрудник, как цифровой атташе, играет более важную роль в Латинской Америке, чем в Европе и Северной Америке.

Отдельное внимание нужно обратить на механизм заключения сделки, в основе которого лежит принцип доверительных отношений. Для сравнения, в российской традиции договор имеет ценность лишь после подписания соответствующих документов, тогда как в латиноамериканской бизнес-культуре необходимо держать обещание после достижения любых устных договоренностей.

Интересно, что установление доверительных отношений с партнерами происходит в процессе совместного пикника (на исп. *asado*), который похож на российские «шашлыки». В Аргентине это мероприятие носит серьезный деловой характер, на котором нужно «стать своим», чтобы получить признание и выстраивать взаимодействие с аргентинскими коллегами.

Нельзя не отметить наличие большого количества ассоциаций, профсоюзов и промышленных палат (на исп. *camaras*), которые имеют большое значение для деятельности бизнеса и принимают активное участие в переговорах. Каждая ассоциация работает в узконаправленной сфере, связанной, например, с кибербезопасностью или электронной торговлей. Не достигнув договоренности с ассоциацией, работать с конечными компаниями может быть действительно трудно.

Цифровой атташе регулярно проводит встречи с представителями ассоциаций, сообщая о запросе на те или иные технологические продукты со стороны компаний или же выслушивая запрос на цифровые решения со стороны ассоциации. Зачастую в постоянном потоке работы с российскими и аргентинскими компаниями выстраивается новая логика взаимодействия, в одних случаях удается установить личные или рабочие отношения, в других — получить взаимовыгодный обмен информацией.

10. Как бы Вы могли охарактеризовать запросы о сотрудничестве от представителей страны пребывания?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Для аргентинского ИТ-бизнеса российские компании представляют один из нескольких десятков вариантов, которые рассматриваются с целью удовлетворить свой запрос на определенные цифровые решения в рамках глобального поиска по всему миру. Не существует специфического запроса или ожиданий от российских технологических фирм. Сотрудничество выстраивается по принципу открытого рынка, поэтому российские компании обладают равными возможностями и вступают в честную конкуренцию с представителями бизнеса по всему миру.

11. Как бы Вы оценили уровень технологического развития в стране пребывания?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Уровень технологического развития Аргентины нельзя оценить однозначно. В ряде сфер можно наблюдать отставание от России на 10 лет, то есть их показатели находятся на уровне 2014 г. К ним относятся, например, информационная безопасность, цифровые государственные услуги, технологии умного города и все, что касается ИТ-сервисов. При этом на других направлениях используются современные цифровые решения, так, например, в области телекоммуникационных систем уже активно внедряется 5G и спутниковый интернет. Важно отметить, что Аргентина обладает преимуществами в вопросе доступности интернета в удаленных регионах, где в этих целях применяются американские и европейские сервисы.

Сложившаяся ситуация дает преимущества российским компаниям на разных направлениях. Во-первых, они могут успешно экспортировать технологические продукты, которые еще не появились на аргентинском рынке. Во-вторых, представители российского бизнеса обладают возможностями внедрять свои сервисы в удаленных регионах страны, которые всегда отстают по уровню развития от крупных городов, но при этом имеют в своем распоряжении стабильный доступ к интернету.

12. В каком формате обращающиеся к Вам компании планируют выстраивать свой бизнес? Какая модель, на Ваш взгляд, наиболее эффективна?

Сергей Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике

Большинство компаний приходят с желанием налаживать бизнес-процессы дистанционно, но это непросто ввиду перечисленных ранее особенностей. Для более крупных фирм самой эффективной стратегией представляется работа с местным представителем, координирующим бизнес-процессы сразу в нескольких странах Латинской Америки. Для среднего и малого бизнеса обязательно приезжать в необходимую страну, так как один из факторов достижения успеха заключается в физическом присутствии на переговорах лиц, принимающих решения.

Выводы

Проект Службы «цифровой атташе» — достаточно молодая инициатива, особенно в латиноамериканских странах. Тем не менее можно отметить первые ключевые результаты деятельности цифрового атташе в Аргентине и Торгового представителя в Перу, временно выполняющего обязанности атташе. С момента старта переориентации на Латинскую Америку российских ИТ-компаний, реализующих деятельность на зарубежных рынках, прошло недостаточно времени, чтобы можно было измерить эффективность работы цифровых атташе через призму достижения их главной цели — наращивания объемов экспорта российских технологических решений в регион. При этом количество компаний, получивших консультацию в Аргентине, превышает 100, а в Перу составляет несколько десятков, что можно считать высокими показателями в условиях небольшого времени работы инициативы, географической удаленности и только нарастающего интереса в России к латиноамериканскому региону.

Опираясь на некоторые выводы, представленные в первой главе, можно заключить, что функционал цифровых атташе предоставляет значительную долю необходимых для продвижения на региональном рынке инструментов и отражает реализацию этих запросов. Так, цифровые атташе, выступая в роли связующего звена, обеспечивают погружение в культурную среду стран, оказывают поддержку в поиске партнеров и клиентов, а также организуют участие в выставках и проведение переговоров. При этом существует проблема ограниченности человеческих ресурсов — один специалист не способен оказывать оперативную помощь всем обращающимся, особенно в условиях возрастания их количества.

Среди других сдерживающих факторов успешного внедрения российских технологических решений интервьюируемые отметили последствия санкционного давления и страх вторичных санкций, глобальную конкуренцию и устаревшую инфраструктуру.

Как и представители бизнеса, участники интервью второй главы подчеркнули перспективность российских цифровых продуктов при условии их локализации, понимании особенностей рынка и готовности выстраивать долгосрочную стратегию. Также были подтверждены тезисы об ИТ-сегментах, где отечественные решения наиболее конкурентоспособны, — финтех, информационная безопасность, сервисные услуги, искусственный интеллект. Отдельно отмечена сфера промышленной безопасности. При этом потенциал российского финтеха в регионе полностью не раскрыт в силу санкционных ограничений.

Заключение

Исследование подтвердило, что Латинская Америка представляет большие перспективы для российских ИТ-компаний. Активная цифровизация во всем регионе при неоднородности уровня технологического развития в совокупности с дружественными отношениями на государственном уровне и открытым рынком обуславливают его привлекательность для отечественных фирм, готовых масштабировать свой бизнес за рубеж. До 2022 г. случаи выхода на латиноамериканский рынок были единичными, что осуществлялось преимущественно крупными компаниями, а после динамика изменилась. В настоящее время компании все больше обращают внимание на возможности этого региона, постепенно открывая в нем свои филиалы. Государственное посредничество в организации выставок и старт работы цифровых атташе указывают на готовность оказывать разностороннюю поддержку российским компаниям, но этот процесс развивается постепенно. В ходе интервью были высказаны предложения, каким образом можно было бы усовершенствовать механизмы реализации господдержки в краткосрочной и долгосрочной перспективе — от льготного кредитования до формирования бренда «Сделано в России» с системой интегрированных друг с другом технологических решений, разработанных разными фирмами.

При этом оценивая текущее состояние деятельности российских технологических компаний в латиноамериканском регионе, можно прийти к выводу, что в современных условиях их количество невелико и большинство из них находятся на ранних этапах запуска успешно функционирующего бизнеса. Ключевыми сложностями являются недостаточное понимание специфики работы в регионе; его географическая удаленность в совокупности длительными и дорогостоящими перелетами, необходимыми для личных встреч с партнерами и клиентами; обеспокоенность местного бизнеса в связи с рисками вторичных санкций; трудности со взаиморасчетами по причине санкционного давления со стороны стран Запада; недостаток специалистов по региону, требующихся для грамотного выстраивания бизнес-процессов.

Тем не менее релевантна гипотеза, что в условиях широкого освещения возможностей латиноамериканского рынка и усиления господдержки экспорт российских технологических решений в регион увеличится в ближайшем будущем, так как страны Латинской Америки обладают спросом на цифровые продукты широкого спектра, а Россия способна их предложить. Опыт уже ведущего деятельность бизнеса продемонстрировал, что все препятствия преодолимы.

Приложения

Приложение 1 Вопросы для интервью с компаниями

1. Как бы Вы могли охарактеризовать деятельность Вашей компании в Латинской Америке? Давно ли Вы работаете на этом рынке?
2. С какими сложностями Вы столкнулись на первых этапах выстраивания бизнес-процессов? Как Вы думаете, с чем это связано?
3. Сложно ли вести бизнес в Латинской Америке в условиях санкционного давления на Россию?
4. Как Вы считаете, стоит ли привлекать в разработку стратегии по введению бизнеса экспертов-регионоведов, в сферу интересов которых входят правовые, культурные, социальные, этноконфессиональные и другие вопросы? Есть ли у Вас в команде кантри-менеджеры?
5. Работают ли представители Вашей компании с органами местной власти? Если да, то насколько эффективно такое взаимодействие?
6. Помогают ли Вам в ведении бизнеса представители местных ассоциаций?
7. Какими инструментами пользуется компания для продвижения своих продуктов в регионе? В чем особенность Вашей бизнес-стратегии в данной области?
8. Как Вы думаете, в чем заключается общая специфика латиноамериканского ИТ-рынка?
9. Какие страны региона, по Вашему мнению, являются перспективными для ведения бизнеса в сфере высоких технологий?
10. Насколько, на Ваш взгляд, конкурентоспособны российские компании в Латинской Америке? Чего им не хватает?
11. Видите ли Вы перспективы расширения сотрудничества между Россией и странами региона? Если да, то в каких ИТ-сегментах?
12. В 2024 г. президент НП «Руссофт» Валентин Макаров сказал, что главной проблемой российского ИТ-рынка является отсутствие государственной поддержки экспорта. Без поддержки на государственном уровне российские компании могут лишиться перспективных рынков сбыта, уступив их иностранным конкурентам. Согласны ли Вы с этим утверждением? Если да, то каким образом государственная поддержка могла бы помочь расширить, например, Ваш бизнес в регионе?
13. Что бы Вы могли порекомендовать компаниям, которые только начинают выходить на ИТ-рынок в Латинской Америке?

Приложение 2

Вопросы для интервью с цифровыми атташе Торговых представительств России

1. Расскажите подробнее о проекте Службы «цифровой атташе».
2. Что входит в функционал цифрового атташе?
3. Удалось ли за время с начала работы достичь каких-либо результатов?
4. Могли бы Вы выделить сдерживающие факторы, препятствующие развитию сотрудничества с российскими ИТ-компаниями?
5. На Ваш взгляд, насколько конкурентоспособны российские компании в Латинской Америке и в частности, в стране пребывания? Чего им не хватает?
6. Видите ли Вы перспективы расширения сотрудничества России со страной, где осуществляете свою деятельность? В каких ИТ-сегментах?
7. С каким запросом компании обращаются к Вам чаще всего? Как Вы отвечаете на него?
8. Какие ключевые особенности работы на рынке страны пребывания Вы могли бы выделить?
9. На Ваш взгляд, в чем проявляется местный менталитет в выстраивании бизнес-процессов?
10. Как бы Вы могли охарактеризовать запросы о сотрудничестве от представителей страны пребывания?
11. Как бы Вы оценили уровень технологического развития в стране пребывания?
12. В каком формате обращающиеся к Вам компании планируют выстраивать свой бизнес? Какая модель, на Ваш взгляд, наиболее эффективна?

Приложение 3

Список компаний, представители которых приняли участие в интервью

Go Latam! — компания, занятая масштабированием бизнеса и бизнес-сопровождением на латиноамериканском рынке.

PIX Robotics — компания, разрабатывающая и внедряющая программных роботов и другие программные продукты.

СерчИнформ — компания, разрабатывающая программное обеспечение в сфере информационной безопасности.

ГенАйТи — компания-системный интегратор и разработчик программного обеспечения.

SolidSoft — компания, разрабатывающая программное обеспечение в сфере информационной безопасности.

ITGLOBAL.COM — компания-системный интегратор и разработчик программного обеспечения.

ЭОС — компания, разрабатывающая цифровые решения для автоматизации документооборота.

Лаборатория Касперского — компания, разрабатывающая программное обеспечение в сфере информационной безопасности.

Об авторе

Терзи Александра Евгеньевна — программный координатор, редактор сайта Российского совета по международным делам.

Благодарности от автора

Автор выражает особую благодарность руководителям и представителям компаний и российских Торгпредств в странах Латинской Америки за их согласие дать интервью по теме доклада.

Кирилл Николаевич Сиренко, основатель и руководитель *Go Latam!*

Степан Леонидович Чураков, генеральный директор латиноамериканского подразделения *PIX Robotics*.

Сергей Владимирович Ожегов, генеральный директор СерчИнформ.

Александр Александрович Волков, генеральный директор ГенАйТи.

Лев Алексеевич Лапин, менеджер по международным рынкам ГенАйТи.

Денис Юрьевич Гамаюнов, генеральный директор *SolidSoft*.

Олег Николаевич Арсеньев, руководитель отдела международных продаж *ITGLOBAL.COM*, корпорация *ITG*.

Сергей Валерьевич Полтев, руководитель направления *ECM*-решений ЭОС.

Клаудио Мартинелли, управляющий директор в странах Америки Лаборатории Касперского.

Сергей Александрович Живулин, цифровой атташе при Торговом представительстве Российской Федерации в Аргентинской Республике.

Павел Сергеевич Дорохин, Торговый представитель Российской Федерации в Республике Перу.

Российский совет по международным делам

Российский совет по международным делам (РСМД) — некоммерческая организация, ориентированная на проведение исследований в области международных отношений, выработку практических рекомендаций в интересах российских органов государственной власти, бизнеса, НКО и иных организаций, нацеленных на внешнеполитическую деятельность. Совет создан решением учредителей в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 2 февраля 2010 года № 59-рп «О создании некоммерческого партнерства “Российский совет по международным делам”».

РСМД — один из ведущих аналитических центров страны, осуществляющий работу по более чем 20 исследовательским направлениям. Экспертная деятельность Совета востребована российскими профильными ведомствами, академическим сообществом, российским и зарубежным бизнесом.

Наряду с аналитической работой РСМД ведет активную деятельность с целью формирования устойчивого сообщества молодых профессионалов в области внешней политики и дипломатии. Совет также выступает в качестве активного участника экспертной дипломатии, поддерживая партнерские связи с зарубежными исследовательскими центрами, университетами, ассоциациями бизнеса.

Председатель Попечительского совета РСМД — министр иностранных дел Российской Федерации Сергей Лавров. Президент РСМД, член-корреспондент РАН Игорь Иванов занимал пост министра иностранных дел России в 1998–2004 гг. и секретаря Совета Безопасности Российской Федерации в 2004–2007 гг. Генеральный директор Совета — Иван Тимофеев.

Российский совет по международным делам

ЭКСПОРТ РОССИЙСКИХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЛАТИНСКУЮ АМЕРИКУ

Доклад № 100 / 2025

Верстка — О.В. Устинкова

Источник фото на обложке:
ТАСС / Сергей Карпунин

Формат 70×100 ¹/₁₆. Печать офсетная.

Тираж 200 экз.



Российский совет
по международным
делам

Тел.: +7 (495) 225 6283
Факс: +7 (495) 225 6284
welcome@russiancouncil.ru

119049, Москва,
4-й Добрынинский переулок, дом 8

russiancouncil.ru