



НОМО

INTELLECTUS

10

Промышленность Узбекистана 2050

Индустриальный сценарий
будущего страны



ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ
СЦЕНАРИЙ
БУДУЩЕГО



ГОРОДА
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
БУДУЩЕГО



ЭКСПОРТ
ВЫСОКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ



МЕСТО СТРАНЫ
В МИРОВОЙ
ЭКОНОМИКЕ



НОВОЕ
ПОКОЛЕНИЕ
НАСЛЕДНИКОВ
УЛУГБЕКА



МЕДИЦИНА



ОБРАЗОВАНИЕ



ПРОИЗВОДСТВО



ТВОРЧЕСТВО



СПОРТ

Бобомурод Курбанов

Промышленность Узбекистана

2050. Homo Intellectus

<https://litres.ru/74065799>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Промышленность Узбекистана 2050. Homo Intellectus» — четвертая книга производственного цикла серии «ПОКОЛЕНИЕ UZ».

В эпоху искусственного интеллекта, роботизации и энергетического перехода возникает главный вопрос: сможет ли Узбекистан стать страной, которая не только использует готовые технологии, но и создает собственную индустрию знаний?

Эта книга рассматривает промышленность как пространство, где ресурсы превращаются в материалы, энергия — в устойчивую силу развития, данные — в решения, а человеческий интеллект — в главный источник будущей экономики. В центре внимания — не политика и не лозунги, а научный взгляд на фабрики будущего, новые материалы, автоматизацию, кадры, кластеры и индустриальный сценарий страны к 2050 году.

Книга продолжает философию «ПОКОЛЕНИЯ UZ»: наследие Улугбека — это не только память о прошлом, но и требование

мыслить точно, строить ответственно и превращать знания в технологии, способные изменить будущее Узбекистана.

Содержание

Введение	5
Глава 1. Почему промышленность снова становится главным двигателем развития	11
Глава 2. От фабрики прошлого к фабрике будущего	38
Глава 3. Искусственный интеллект как промышленный мозг	67
Конец ознакомительного фрагмента.	94

Бобомурод Курбанов

Промышленность Узбекистана 2050. Homo Intellectus

Введение

Что будет дороже в середине XXI века: тонна меди, тонна хлопка или знания инженера, способного создать новую промышленную систему?

Еще совсем недавно подобный вопрос мог показаться странным. На протяжении тысячелетий богатство государств определялось землей, полезными ископаемыми, торговыми путями и численностью населения. Страны боролись за месторождения золота, залежи угля, нефтяные поля и выходы к морям. Экономическое могущество измерялось объемом добытых ресурсов и количеством произведенных товаров.

Однако история последних двухсот лет показывает удивительную закономерность. Самыми успешными государствами становились не обязательно те, которые обладали наибольшими природными богатствами. Япония практически лишена значительных запасов полезных ископаемых, Юж-

ная Корея не располагает огромными территориями, Сингапур не имеет крупных природных ресурсов вовсе. Тем не менее именно эти страны сумели создать высокотехнологичную промышленность и превратить знания своих граждан в источник национального благополучия.

Причина заключается в том, что настоящая ценность современной экономики создается не в шахтах и не на месторождениях. Она возникает в лабораториях, конструкторских бюро, исследовательских центрах и производственных комплексах, где человеческая мысль превращается в технологию, а технология — в продукт, способный изменить жизнь миллионов людей.

Каждая эпоха имеет свою промышленную революцию. Первая промышленная революция началась с паровой машины и механизации производства. Вторая принесла электричество и конвейеры. Третья связала промышленность с компьютерами и автоматизированными системами управления. Сегодня человечество вступает в эпоху четвертой промышленной революции, где главными производственными инструментами становятся искусственный интеллект, большие данные, робототехника, цифровые двойники и автономные системы принятия решений.

Многие считают, что в цифровом мире значение промышленности постепенно уменьшается. На первый взгляд такое мнение выглядит логичным. Все чаще говорят о цифровых сервисах, программном обеспечении, виртуальной экономии-

ке и удаленной работе. Создается впечатление, будто заводы и фабрики уходят в прошлое, уступая место исключительно информационным технологиям.

Но реальность развивается иначе.

Современный смартфон, которым ежедневно пользуются миллиарды людей, невозможно создать без сложнейших производственных цепочек. Искусственный интеллект требует вычислительных центров, которые строятся на основе высокотехнологичного оборудования. Электромобили нуждаются в аккумуляторах, роботах и автоматизированных линиях сборки. Даже самые передовые цифровые технологии неизбежно опираются на промышленную основу.

Поэтому XXI век не отменяет промышленность. Он делает ее более важной, чем когда-либо прежде.

Разница лишь в том, что современная промышленность все меньше напоминает традиционные заводы прошлого. Если индустриальное предприятие XX века строилось вокруг станков и физического труда, то предприятие XXI века строится вокруг данных, алгоритмов и интеллектуальных систем. Производственные мощности остаются важными, но главным фактором конкурентоспособности становится способность быстро создавать новые знания и внедрять их в производство.

Для Узбекистана этот переход имеет особое значение.

На протяжении последних десятилетий страна последовательно модернизирует свою экономику, развивает про-

мышленность, транспортную инфраструктуру, энергетический сектор и образовательную систему. Вместе с тем глобальные изменения ставят перед обществом новые вопросы. Какими будут предприятия страны через двадцать пять лет? Какие отрасли смогут стать локомотивами роста? Какие профессии окажутся наиболее востребованными? Сможет ли республика стать не только потребителем технологий, но и их создателем?

Ответы на эти вопросы невозможно получить, просто экстраполируя сегодняшний день в будущее. Мир меняется слишком быстро. Искусственный интеллект уже сегодня способен проектировать детали сложных механизмов, анализировать производственные процессы и управлять промышленными объектами. Роботы становятся дешевле и эффективнее. Автоматизация охватывает все больше сфер экономики. Новые материалы меняют представления о возможностях производства. Энергетическая революция открывает путь к совершенно новым промышленным моделям.

Однако технологии сами по себе ничего не гарантируют. Одни страны используют научный прогресс для ускоренного развития. Другие остаются потребителями чужих решений. Разница определяется качеством образования, уровнем подготовки специалистов, способностью государства поддерживать инновации и готовностью общества воспринимать изменения.

Именно поэтому разговор о промышленности будущего

неизбежно становится разговором о людях.

Любой завод можно построить за несколько лет. Намного сложнее создать поколение инженеров, исследователей, технологов и предпринимателей, способных наполнить этот завод новыми идеями. Любое оборудование можно купить за рубежом. Гораздо труднее сформировать культуру непрерывного обучения и научного поиска. Современная индустрия начинается не с металла и бетона, а с человеческого интеллекта.

В этом заключается глубокая связь будущего промышленного развития Узбекистана с наследием великих ученых Мавераннахра. Мирзо Улугбек, Джамшид аль-Каши, Али Кушчи и многие другие мыслители создали интеллектуальную традицию, основанную на стремлении понимать устройство мира и расширять границы знания. Их наследие не является музейным экспонатом прошлого. Оно может стать фундаментом для нового этапа научного и технологического развития страны.

Промышленность Узбекистана 2050 года — это не просто прогноз о заводах, роботах или автоматизации. Это попытка представить, каким образом знания могут превратиться в главный национальный ресурс. Это исследование того, как искусственный интеллект изменит производство, как новые технологии повлияют на рынок труда и какие возможности откроются перед новым поколением инженеров и предпринимателей.

Будущее не возникает само по себе. Оно создается решениями, которые принимаются сегодня.

И если в XXI веке главным промышленным ресурсом становится человеческий интеллект, то вопрос о будущем промышленности Узбекистана оказывается одновременно вопросом о будущем самого общества. От ответа на него зависит, какое место страна займет в мировой экономике середины века и смогут ли наследники Улугбека вновь стать участниками великого движения знаний, технологий и созидания.

Глава 1. Почему промышленность снова становится главным двигателем развития

Миф о конце индустриальной эпохи

В начале XXI века многим казалось, что человечество окончательно вступило в постиндустриальную эпоху. Слово «промышленность» все чаще воспринималось как нечто тяжелое, шумное, связанное с дымящими трубами, конвейерами, складами металла и рабочими цехами прошлого века. На первый план вышли другие символы прогресса: смартфоны, цифровые платформы, социальные сети, облачные сервисы, искусственный интеллект, финансовые технологии и виртуальная экономика. Казалось, что богатство будущего будет создаваться не в заводских корпусах, а в офисах программистов, исследовательских лабораториях и невидимых потоках данных.

Но в этом представлении скрывалась опасная иллюзия. Цифровой мир не отменил материальный мир. Он лишь сделал его сложнее, точнее и зависимее от технологий. Каждый смартфон, который кажется легким окном в виртуальное

пространство, является результатом огромной промышленной системы: добычи редких металлов, производства микросхем, точной механики, химии материалов, роботизированной сборки, глобальной логистики и энергетики. Каждый сервер искусственного интеллекта стоит на фундаменте заводов, которые производят процессоры, системы охлаждения, кабели, датчики, корпуса, аккумуляторы и оборудование для центров обработки данных. Даже самые «нематериальные» цифровые сервисы невозможны без глубоко материальной промышленной основы.

Ошибка постиндустриального мышления заключалась в том, что оно слишком рано объявило промышленность устаревшей. На самом деле исчезала не промышленность, а старая форма промышленности. Мир постепенно уходил от модели, где главным преимуществом были дешевые рабочие руки, простые производственные операции и массовый выпуск одинаковых товаров. На смену приходила новая индустриальная система, где решающими становились автоматизация, инженерная культура, программное обеспечение, научные исследования, качество управления и способность быстро превращать знания в продукт. Завод будущего переставал быть просто местом физического труда. Он становился интеллектуальной системой.

Именно поэтому сегодня промышленность возвращается в центр мирового развития. Страны, которые еще недавно полагались преимущественно на услуги, финансы и импорт

готовых изделий, заново осознают значение собственного производства. Пандемия, геополитические кризисы, перебои в логистике и борьба за технологический суверенитет показали, что государство не может быть по-настоящему устойчивым, если оно не контролирует ключевые производственные цепочки. Можно покупать многое на внешнем рынке, но нельзя полностью зависеть от чужих заводов в вопросах медицины, энергетики, транспорта, связи, обороны, продовольствия и базовой технологической инфраструктуры.

Промышленность снова становится главным двигателем развития не потому, что человечество возвращается в прошлое, а потому, что будущее требует все более сложной материальной основы. Искусственный интеллект нуждается в оборудовании. Зеленая энергетика нуждается в солнечных панелях, турбинах, аккумуляторах и сетях. Медицина будущего нуждается в диагностических приборах, биотехнологических производствах и роботизированной хирургии. Образование будущего нуждается в цифровой инфраструктуре, устройствах и лабораторном оборудовании. Даже творчество и спорт, которые кажутся далекими от индустрии, все сильнее зависят от технологий записи, анализа, моделирования, производства материалов и персональных устройств.

Для Узбекистана понимание этой связи имеет принципиальное значение. Если страна хочет к 2050 году занять достойное место в мировой экономике, ей недостаточно разви-

вать только торговлю, услуги или добычу ресурсов. Необходимо создать промышленную систему нового типа, способную не просто выпускать продукцию, а накапливать знания, готовить специалистов, внедрять технологии и формировать собственные инженерные школы. Промышленность в таком понимании становится не отдельной отраслью экономики, а каркасом национального развития.

Почему богатство создается не только в недрах земли

История многих стран показывает, что природные ресурсы сами по себе не гарантируют процветания. Они могут стать основой развития, если вокруг них создаются технологии, образование, переработка и промышленная культура. Но они могут стать и ловушкой, если страна привыкает жить за счет экспорта сырья и не создает сложных производственных цепочек. В этом случае экономика зависит от мировых цен, внешнего спроса и решений других государств, а значительная часть добавленной стоимости создается за пределами страны.

Главный вопрос заключается не в том, обладает ли государство ресурсами, а в том, что оно умеет с ними делать. Хлопок может быть просто сырьем, отправленным за рубеж. Но он может стать основой текстильной промышленности, производства технических тканей, медицинских ма-

териалов, дизайнерской одежды, экспортных брендов и научных исследований в области новых волокон. Медная руда может быть лишь добытым минералом. Но она может стать частью электротехнической промышленности, производства кабелей, компонентов для энергетики, электромобилей, электроники и промышленного оборудования. Газ может быть просто топливом. Но он может стать основой химической промышленности, производства полимеров, удобрений, материалов и сложных химических продуктов.

Разница между сырьевой и промышленной экономикой состоит в глубине переработки и уровне знания, вложенного в продукт. Чем больше интеллектуальной работы требуется для создания товара, тем выше его добавленная стоимость. Именно поэтому микрочип стоит несравнимо дороже сырья, из которого он изготовлен. Его ценность определяется не массой кремния, а десятилетиями научных исследований, инженерных решений, производственной точности и программной логики, заложенной в его создание. В современном мире цена продукта все чаще отражает не количество вещества, а количество знаний.

Для Узбекистана это особенно важно, потому что страна располагает значительным природным, сельскохозяйственным, энергетическим и человеческим потенциалом. Но потенциал не равен будущему. Он становится будущим только тогда, когда превращается в систему. Если ресурсы используются преимущественно как сырье, они дают ограниченный

эффект. Если вокруг них формируются производственные цепочки, научные центры, инженерные школы, экспортные компании и технологические кластеры, они становятся основой долгосрочного развития.

В этом смысле промышленность является механизмом превращения природного богатства в национальное богатство. Она связывает землю, знания, труд, капитал, науку и организацию. Без промышленности ресурс остается ресурсом. Через промышленность он становится продуктом, технологией, рабочим местом, компетенцией, экспортом и школой профессионального мастерства. Именно поэтому развитые страны стремятся удерживать у себя не только добычу или сборку, но и проектирование, исследования, производство оборудования, стандарты качества и управление технологическими платформами.

К 2050 году значение этой логики только возрастет. Мир будет нуждаться в новых материалах, чистой энергии, устойчивом строительстве, точном земледелии, медицинском оборудовании, роботизированных системах и интеллектуальной инфраструктуре. Страны, которые смогут производить такие решения, будут обладать не только экономической силой, но и стратегической самостоятельностью. Страны, которые будут только покупать их, окажутся зависимыми от чужих знаний, чужих патентов и чужих производственных цепочек.

Поэтому промышленная стратегия Узбекистана должна

рассматриваться не как вопрос отдельных заводов, а как вопрос национального выбора. Можно оставаться поставщиком сырья и рабочей силы для чужих индустриальных систем. А можно постепенно строить собственную систему, в которой ресурсы страны перерабатываются глубже, специалисты становятся квалифицированнее, предприятия умнее, а продукция сложнее. Второй путь труднее, но именно он ведет к настоящей экономической зрелости.

Уроки стран, которые сделали ставку на промышленность

Опыт Южной Кореи часто приводят как пример стремительного экономического подъема, но его глубинный смысл не всегда понимают правильно. Это была не просто история инвестиций, дисциплины и экспорта. Это была история последовательного формирования промышленной компетенции. Страна переходила от простых производств к судостроению, автомобилестроению, электронике, полупроводникам и высокотехнологичным системам. На каждом этапе она училась делать более сложные продукты, осваивать новые технологии и создавать собственные компании мирового уровня.

Южнокорейский пример важен потому, что показывает: промышленное развитие не происходит мгновенно. Невозможно сразу перейти от простых производств к самым слож-

ным технологическим продуктам без школы инженерии, качества, управления и научных исследований. Каждая новая ступень требует подготовки кадров, развития поставщиков, улучшения стандартов, накопления опыта и способности учиться на ошибках. Промышленность растет как организм: через постепенное усложнение, специализацию и взаимодействие множества элементов.

Германия демонстрирует другой, но не менее важный урок. Ее сила заключается не только в крупных концернах, но и в тысячах средних промышленных компаний, которые производят станки, оборудование, компоненты, инструменты и специализированные решения для разных отраслей. Многие из них не всегда известны широкой публике, но именно они формируют промышленный фундамент страны. Германия показывает, что индустриальная мощь строится не только на гигантских предприятиях, но и на культуре точности, профессионального образования, инженерной ответственности и уважения к производственному мастерству.

Япония доказала, что промышленность может стать формой национальной дисциплины и эстетики качества. Ее послевоенное развитие было связано не только с копированием чужих технологий, но и с совершенствованием производственных процессов, управлением качеством, бережливым производством и вниманием к деталям. Японская промышленная культура учила мир тому, что конкурентоспособность рождается не только в изобретении продукта, но и

в способности производить его стабильно, надежно и с минимальными потерями.

Китай в последние десятилетия показал масштаб другого типа. Он стал не просто «мировой фабрикой», как его часто называли, а огромной производственной экосистемой, где сочетаются инфраструктура, логистика, рабочая сила, инженерные кадры, внутренний рынок, экспортные возможности и растущие научно-технологические амбиции. Китайский пример важен тем, что демонстрирует значение цепочек поставок. Когда множество предприятий, поставщиков, исследовательских центров и логистических узлов находятся в тесной связке, производство становится быстрее, дешевле и гибче.

Эти примеры не нужно механически копировать. Узбекистан имеет собственную историю, географию, демографию, культуру, ресурсы и региональное окружение. Но из них можно извлечь общий урок: промышленность становится сильной тогда, когда она опирается на долгосрочное мышление, образование, технологическое накопление и национальную способность учиться. Нельзя построить индустриальное будущее только закупкой оборудования. Машины устаревают. Технологические линии требуют обновления. Преимущество дает не сама техника, а люди и институты, способные постоянно повышать уровень производства.

Для Узбекистана особенно важен вопрос масштаба и специализации. Стране не обязательно пытаться производить

абсолютно все. В современном мире даже крупнейшие экономики зависят от международных цепочек. Но необходимо определить направления, где Узбекистан может создать устойчивое преимущество: переработка сырья с высокой добавленной стоимостью, текстиль нового поколения, электротехника, строительные материалы, химическая и фармацевтическая промышленность, агротехнологии, оборудование для водосбережения, энергетические решения, компоненты для региональной инфраструктуры. Важно не количество заявленных отраслей, а способность доводить выбранные направления до настоящей технологической глубины.

История успешных индустриальных стран также показывает, что промышленность требует терпения. Политика, ориентированная только на быстрый результат, редко создает серьезные технологические компании. Настоящее производство требует десятилетий накопления компетенций. Инженерная школа формируется не за один выпуск студентов. Промышленный кластер не возникает после открытия одного завода. Экспортный бренд не создается рекламой, если за ним не стоит качество. Именно поэтому промышленное развитие — это не краткосрочная кампания, а долгий национальный проект.

Новая индустриализация и возвращение заводов

В последние годы в мире все чаще говорят о новой индустриализации. Это понятие не означает простого возвращения к фабрикам прошлого. Речь идет о создании промышленности, основанной на цифровых технологиях, автоматизации, экологических стандартах и высокой квалификации работников. Если старая индустриализация ассоциировалась с массовым физическим трудом, загрязнением и жесткой иерархией производства, то новая индустриализация стремится соединить эффективность, интеллектуальность и устойчивость.

Одной из причин этого возвращения стала уязвимость глобальных цепочек поставок. Долгое время считалось, что производство можно распределить по всему миру так, чтобы каждая операция выполнялась там, где это дешевле. Такая модель действительно снижала издержки, но она создавала зависимость от сложной логистики и политической стабильности. Когда мир столкнулся с перебоями поставок, дефицитом микрочипов, ростом транспортных расходов и ограничениями в международной торговле, многие государства поняли, что чрезмерная зависимость от внешнего производства может стать угрозой.

Вторая причина связана с технологической конкуренци-

ей. Современная промышленность производит не только товары, но и стратегические возможности. Полупроводники, аккумуляторы, телекоммуникационное оборудование, медицинская техника, системы искусственного интеллекта, энергетические установки и робототехника становятся элементами национальной безопасности. Страна, которая не имеет доступа к критическим технологиям, оказывается ограниченной не только экономически, но и политически. Поэтому государства стремятся развивать собственные производственные компетенции или хотя бы участвовать в ключевых цепочках на более выгодных позициях.

Третья причина — экологический переход. Борьба с изменением климата требует огромного промышленного обновления: производства солнечных панелей, ветрогенераторов, электромобилей, аккумуляторов, энергоэффективных материалов, систем переработки отходов и умных сетей. Зеленая экономика невозможна без промышленности. Более того, она требует промышленности еще более сложной, чем прежняя, потому что экологические технологии должны быть не только массовыми, но и точными, надежными, долговечными и доступными.

Для Узбекистана новая индустриализация открывает важное окно возможностей. Страна находится в регионе, где растет спрос на инфраструктуру, энергию, транспорт, строительные материалы, сельскохозяйственные технологии, оборудование для водного хозяйства и переработку продук-

ции. Центральная Азия нуждается не только в торговле сырьем, но и в промышленных решениях, адаптированных к местным условиям: климату, водному дефициту, логистике, структуре занятости и потребностям растущих городов. Узбекистан может стать одним из центров такого промышленного развития, если сумеет соединить региональное понимание с современными технологиями.

Новая индустриализация отличается от старой еще и тем, что она не обязательно требует гигантских заводов во всех случаях. Современные технологии позволяют создавать гибкие производства, малые высокотехнологичные предприятия, распределенные фабрики, центры прототипирования и специализированные компании, работающие в составе более крупных цепочек. 3D-печать, цифровое проектирование, автоматизированное оборудование и программируемые производственные линии делают возможным выпуск сложных изделий меньшими партиями и с большей адаптацией под заказчика. Это особенно важно для стран, которые не обладают бесконечным внутренним рынком, но могут быть гибкими и регионально ориентированными.

В то же время новая индустриализация требует более высокого уровня управления. Недостаточно построить промышленную зону и привлечь предприятия. Необходимо обеспечить подготовку кадров, стандарты качества, доступ к энергии, логистику, цифровую инфраструктуру, исследовательскую поддержку, защиту интеллектуальной собствен-

ности и связь с рынками. Если эти элементы не соединены, заводы остаются отдельными объектами. Если они работают вместе, появляется промышленная экосистема.

Именно экосистема станет ключевым словом для промышленности Узбекистана 2050 года. Будущая индустрия страны не должна быть набором разрозненных предприятий, каждое из которых решает свои проблемы отдельно. Она должна стать сетью взаимосвязанных производств, университетов, лабораторий, стартапов, поставщиков, сервисных компаний и экспортных каналов. Только такая сеть способна быстро учиться, внедрять инновации и выдерживать конкуренцию с более крупными экономиками.

Промышленность как школа нации

Промышленность важна не только тем, что производит товары. Она воспитывает особый тип мышления. Там, где развивается производство, общество учится точности, ответственности, планированию, измерению, соблюдению стандартов и уважению к профессиональному мастерству. Завод может быть не только экономическим объектом, но и школой дисциплины, инженерного мышления и коллективной организации.

В аграрной экономике результат часто зависит от природы, сезона, воды, земли и климата. В торговой экономике большое значение имеют скорость, связи и умение чувствовать

вать спрос. В промышленной экономике появляется другая логика: продукт должен соответствовать точным параметрам, процесс должен быть повторяемым, ошибка должна быть обнаружена и исправлена, качество должно быть измерено, а система должна постоянно улучшаться. Эта культура постепенно меняет не только предприятия, но и образование, управление, отношение к труду и представление о будущем.

Именно поэтому промышленное развитие невозможно отделить от человеческого капитала. Станок сам по себе не создает индустрию, если нет людей, умеющих его обслуживать, модернизировать, программировать и включать в более сложный производственный процесс. Робот не повышает конкурентоспособность, если предприятие не понимает, какие задачи ему поручить и как перестроить организацию работы. Искусственный интеллект не приносит пользы, если данные хаотичны, процессы непрозрачны, а сотрудники не доверяют аналитическим системам. Технология усиливает только ту организацию, которая уже способна мыслить системно.

Для Узбекистана это означает, что промышленная политика должна быть тесно связана с образованием. Профессиональные колледжи, технические университеты, инженерные факультеты, центры переподготовки и корпоративные учебные программы должны стать частью единой индустриальной стратегии. Будущему специалисту недостаточно знать

теорию. Он должен понимать реальные производственные процессы, работать с оборудованием, анализировать данные, читать техническую документацию, сотрудничать в команде и постоянно обновлять знания.

Особое значение приобретает статус инженера. В обществах, которые делают ставку на промышленное развитие, инженер не является второстепенной фигурой. Он становится одним из главных создателей будущего. Именно инженер соединяет научное знание с практической задачей, превращает идею в систему, проектирует мост между возможным и реальным. Если страна хочет иметь сильную промышленность, она должна формировать уважение к инженерному труду не только на словах, но и через образование, карьерные возможности, достойную оплату, научные лаборатории и общественное признание.

Здесь вновь проявляется связь с наследием Улугбека и ученых Мавераннахра. Их величие заключалось не только в том, что они знали больше своих современников. Они создавали инструменты знания: обсерватории, таблицы, методы вычислений, школы учеников, интеллектуальные сообщества. Современная промышленность требует того же духа, только в новых формах. Вместо астрономических таблиц — цифровые модели и промышленные данные. Вместо обсерватории XV века — исследовательские центры, лаборатории материалов, робототехнические полигоны и фабрики будущего. Но внутренний принцип остается прежним: зна-

ние должно быть организовано, проверено и направлено на расширение возможностей человека.

Промышленность как школа нации важна еще и потому, что она создает длинную временную перспективу. Торговая прибыль может быть быстрой, ресурсная рента может зависеть от внешней цены, но промышленная компетенция накапливается поколениями. Семья, в которой один человек стал квалифицированным техником, второй — инженером, третий — исследователем, а четвертый — предпринимателем в производственной сфере, постепенно входит в культуру технологического развития. Так формируются не только предприятия, но и новые социальные ожидания.

К 2050 году страны будут конкурировать не только количеством заводов, но и качеством своих профессиональных культур. Там, где дети видят инженеров, ученых, конструкторов и технологов как людей будущего, появляется поток талантов в реальные созидательные профессии. Там, где промышленность воспринимается как устаревшая или непрестижная сфера, общество рискует потерять способность производить сложные вещи. Поэтому разговор о промышленности Узбекистана — это одновременно разговор о престижности знания, труда и созидания.

Узбекистан между ресурсной моделью и экономикой знаний

Узбекистан находится в важной точке исторического выбора. С одной стороны, страна обладает ресурсами, сельскохозяйственной базой, растущим населением, стратегическим расположением в Центральной Азии и опытом промышленного развития в отдельных отраслях. С другой стороны, мировой рынок становится все более требовательным. Простого производства уже недостаточно. Конкуренция идет за качество, скорость, технологичность, экологичность, дизайн, надежность и способность постоянно обновляться.

Ресурсная модель может давать доход, но она ограничивает развитие, если не переходит в модель переработки и знаний. Экономика, построенная преимущественно на продаже сырья, уязвима перед колебаниями цен и не создает достаточного количества сложных рабочих мест. Она может обеспечивать рост в отдельные периоды, но с трудом формирует широкую прослойку инженеров, исследователей, технологов и высококвалифицированных производственных специалистов. Экономика знаний, напротив, требует постоянного усложнения и тем самым развивает человека.

Переход к экономике знаний не означает отказа от ресурсов. Это означает иной способ их использования. Земля, во-

да, минералы, энергия и сельскохозяйственная продукция могут стать основой высокотехнологичных цепочек, если к ним добавляются наука, цифровизация, промышленный дизайн, переработка и экспортная стратегия. Например, аграрный потенциал страны может поддерживать не только производство сырья, но и развитие пищевой промышленности, биотехнологий, систем капельного орошения, оборудования для теплиц, сенсоров для сельского хозяйства и аналитических платформ для фермеров. В этом случае традиционная отрасль становится частью новой индустриальной экономики.

Текстильная промышленность также может развиваться по разным траекториям. Один путь — оставаться производителем недорогой продукции с ограниченной добавленной стоимостью. Другой путь — создавать материалы нового поколения, собственные бренды, дизайнерские школы, автоматизированные фабрики, экологически устойчивую обработку тканей и цифровые цепочки от хлопкового поля до готового изделия. Разница между этими путями определяется не только инвестициями, но и уровнем амбиций, компетенций и организации.

Химическая промышленность, электротехника, строительные материалы, фармацевтика, машиностроение и энергетика могут стать для Узбекистана направлениями технологического усложнения. Но для этого важно не распылять усилия и не ограничиваться строительством отдельных

предприятий. Необходимо задавать вопрос: какие знания остаются в стране после запуска производства? Какие специалисты формируются? Какие местные поставщики включаются в цепочку? Какие исследовательские задачи появляются у университетов? Какие продукты можно экспортировать не только как товары, но и как технологические решения?

Именно этот вопрос отличает настоящую индустриальную стратегию от простой инвестиционной активности. Можно привлечь предприятие, которое будет работать как изолированный производственный остров, завозить оборудование, использовать ограниченный набор местных ресурсов и выводить основную технологическую компетенцию за пределы страны. А можно строить партнерства так, чтобы вместе с производством развивались кадры, поставщики, сервисные компании, лаборатории и местные инженерные команды. Первый вариант дает занятость и выпуск продукции. Второй создает развитие.

К 2050 году Узбекистану будет важно стать не только площадкой для производства, но и участником создания технологий. Это не означает, что страна должна сразу конкурировать со всеми мировыми технологическими гигантами. Но она может выбирать ниши, где местные условия дают преимущество: водосберегающие технологии для засушливых регионов, солнечная энергетика и системы хранения энергии, агропромышленные решения, строительные материалы для жаркого климата, транспортная инфраструктура для

внутриконтинентальных регионов, переработка сельскохозяйственной продукции, текстильные инновации и промышленное оборудование для малого и среднего бизнеса.

Такой путь требует реализма. Будущее нельзя построить на лозунгах о технологическом лидерстве, если за ними не стоят школа, дисциплина, инвестиции в людей и способность признавать слабые места. Но реализм не должен превращаться в отказ от амбиций. Все страны, которые совершали промышленный рывок, когда-то начинали с положения догоняющих. Их успех был связан с тем, что они не считали догоняющее положение вечным. Они учились, адаптировались, ошибались, исправлялись и постепенно переходили от копирования к собственным решениям.

Промышленность как основа суверенного будущего

В XXI веке суверенитет государства все меньше сводится только к границам, армии и дипломатии. Он все больше зависит от технологической способности общества обеспечивать себя критически важными системами. Если страна не способна производить или надежно получать медицинское оборудование, энергетические компоненты, цифровую инфраструктуру, средства связи, транспортные системы и базовые промышленные материалы, ее независимость остается неполной. Она может принимать политические решения, но

экономически и технологически будет ограничена чужими возможностями.

Промышленность в этом смысле становится основой практического суверенитета. Она не означает полной самоизоляции и производства всего внутри страны. В современном мире это невозможно и не нужно. Но она означает наличие ключевых компетенций, которые позволяют стране не быть пассивным потребителем. Важно уметь выбирать технологии, адаптировать их, обслуживать, модернизировать, создавать собственные решения и участвовать в международных цепочках не только на нижних уровнях добавленной стоимости.

Особенно ярко это видно на примере искусственного интеллекта. Многие воспринимают ИИ как программную технологию, существующую где-то в облаке. Но его развитие требует промышленной базы: чипов, серверов, энергетики, систем охлаждения, сетевой инфраструктуры, датчиков, роботизированных устройств и большого количества специализированного оборудования. Страна, которая хочет использовать ИИ в промышленности, медицине, образовании и управлении, должна думать не только о программистах, но и о материальной инфраструктуре цифровой эпохи.

То же самое относится к энергетике. Без надежной энергии невозможно развитие заводов, дата-центров, транспорта, водного хозяйства и городской инфраструктуры. Промышленность будущего будет тесно связана с энергетикой.

ческим переходом: солнечными станциями, накопителями, умными сетями, энергоэффективным оборудованием и технологиями управления нагрузкой. Если Узбекистан сумеет соединить промышленное развитие с энергетической модернизацией, он получит более устойчивую основу для роста.

Суверенное будущее также требует способности производить решения для собственных проблем. Узбекистан сталкивается с задачами, которые имеют региональную специфику: рациональное использование воды, развитие городов в условиях жаркого климата, модернизация сельского хозяйства, транспортная связанность без выхода к морю, создание рабочих мест для молодого населения, повышение энергоэффективности и переработка сырья внутри страны. Импортные технологии могут помочь, но они не всегда создаются с учетом местных реалий. Поэтому стране нужны собственные инженеры и компании, способные адаптировать и переосмысливать решения под конкретную среду.

Так возникает важная мысль: промышленность Узбекистана 2050 года должна быть не копией чужого опыта, а ответом на собственные исторические и географические условия. Она должна учитывать климат, демографию, культуру труда, образовательные возможности, региональные рынки и наследие научной цивилизации. Только в этом случае индустриальное развитие будет не внешней оболочкой модернизации, а внутренним продолжением национального потенциала.

Промышленный суверенитет не строится быстро. Он требует времени, последовательности и способности удерживать стратегическую линию даже тогда, когда быстрые выгоды кажутся привлекательнее долгих инвестиций. Но именно в этом состоит зрелость национального развития. Страна, которая думает только о сегодняшней прибыли, продает будущее по частям. Страна, которая вкладывается в промышленность, образование и технологии, создает возможности для поколений.

Почему промышленность будущего начинается сегодня

2050 год кажется далекой датой, но для промышленности это не такой уж большой срок. Завод, построенный сегодня, может работать десятилетиями. Ребенок, который сейчас учится в школе, к 2050 году станет инженером, предпринимателем, исследователем или руководителем производства. Университетская программа, созданная сегодня, повлияет на качество специалистов через много лет. Инфраструктурное решение, принятое сейчас, определит возможности целого региона на поколение вперед.

Именно поэтому промышленное будущее нельзя откладывать. Если страна начинает думать о сложных технологиях только тогда, когда они уже стали мировым стандартом, она неизбежно оказывается в положении догоняющей. Чтобы к

2050 году иметь умные фабрики, роботизированные производства, сильные инженерные школы и экспорт высокотехнологичной продукции, необходимо уже сегодня создавать основу: развивать техническое образование, модернизировать предприятия, внедрять цифровое управление, поддерживать исследовательские центры и формировать культуру качества.

Будущее промышленности начинается с вопросов, которые задаются в настоящем. Какие компетенции нужны школьникам, чтобы они стали инженерами новой эпохи? Какие университеты должны стать партнерами предприятий, а не существовать отдельно от реального производства? Какие отрасли способны дать стране не только доход, но и технологическое усложнение? Какие предприятия готовы использовать искусственный интеллект не как модное слово, а как инструмент повышения эффективности? Какие регионы могут стать центрами промышленных кластеров? Какие профессии нужно развивать уже сейчас, чтобы не столкнуться с дефицитом кадров через десять или пятнадцать лет?

Ответы на эти вопросы не могут быть простыми. Но сама готовность их задавать является признаком зрелости. Промышленность будущего не появляется в результате одного решения или одного проекта. Она возникает из множества согласованных усилий: школы, семьи, университета, предприятия, государства, инвестора, инженера, рабочего, исследователя и предпринимателя. Каждый из них участвует в со-

здании той невидимой ткани, из которой затем вырастает национальная индустриальная система.

Главный парадокс новой эпохи состоит в том, что чем технологичнее становится промышленность, тем важнее становится человек. Роботы могут выполнять операции, алгоритмы могут анализировать данные, автоматизированные линии могут работать без постоянного вмешательства, но направление развития задают люди. Они выбирают цели, проектируют системы, несут ответственность за решения, создают культуру качества и определяют, ради чего используются технологии. Поэтому промышленность 2050 года будет не царством машин, а пространством нового союза человека и интеллектуальных систем.

Для Узбекистана этот союз может стать историческим шансом. Страна наследников Улугбека имеет право смотреть на будущее не как на угрозу, а как на продолжение собственной интеллектуальной традиции. Когда-то ученые Мавераннахра измеряли движение звезд, создавали математические таблицы и расширяли горизонты знания. В XXI веке их наследники могут проектировать умные фабрики, энергетические системы, промышленные алгоритмы, материалы будущего и технологии, которые улучшат жизнь людей.

Промышленность снова становится главным двигателем развития потому, что она соединяет мысль и материю. Она превращает идею в устройство, формулу — в технологию, образование — в профессию, ресурс — в продукт, а меч-

ту о будущем — в конкретную инфраструктуру жизни. Если Узбекистан сумеет сделать промышленность пространством знания, качества и созидания, то к 2050 году страна сможет не только участвовать в мировой индустриальной трансформации, но и предложить миру собственный образ развития, в котором наследие прошлого становится энергией будущего.

Глава 2. От фабрики прошлого к фабрике будущего

Завод как зеркало своей эпохи

Каждая эпоха строит такие фабрики, какие соответствуют ее представлению о человеке, труде и времени. Завод XVIII века был продолжением механической революции: он собирал людей вокруг машин, заставлял труд подчиняться ритму валов, ремней, шестерен и паровых двигателей. Завод XX века стал символом массового производства: конвейер, стандартизированная деталь, повторяемая операция, строгая иерархия, учет времени и выпуск миллионов одинаковых изделий. Фабрика будущего будет иной. Она не исчезнет и не растворится в цифровом пространстве, но ее внутренняя логика изменится так глубоко, что человек прошлого с трудом узнал бы в ней привычное промышленное предприятие.

Завод прошлого был местом, где человек приспособлялся к машине. Рабочий выполнял операцию в заранее заданном темпе, инженер проектировал процесс, начальник цеха контролировал выполнение плана, а вся система стремилась к тому, чтобы уменьшить отклонения и сохранить стабильность. Эта модель дала человечеству колоссальный

рост производительности. Благодаря ей появились доступные автомобили, бытовая техника, лекарства, строительные материалы, одежда, транспорт и тысячи вещей, которые сегодня кажутся естественной частью жизни. Но у нее была и обратная сторона: производство часто было жестким, медленным к изменениям, энергоемким, зависимым от большого количества ручного труда и плохо приспособленным к индивидуальным потребностям.

Фабрика будущего возникает из другого мира. Она строится не только вокруг станков, но и вокруг данных. Каждый станок, робот, конвейер, склад, энергетический узел и логистический маршрут превращается в источник информации. Производство начинает видеть само себя: измерять температуру, вибрацию, скорость, износ, качество поверхности, расход энергии, движение материалов, загрузку оборудования и поведение всей системы в реальном времени. Если завод XX века напоминал огромный механизм, то завод XXI века все больше напоминает организм, в котором множество элементов постоянно обмениваются сигналами и реагируют на изменения.

Это изменение кажется техническим, но на самом деле оно философское. В старой промышленности предприятие часто узнавалось через отчеты после завершения смены, дня или месяца. Ошибка становилась видимой тогда, когда брак уже произведен, энергия уже потрачена, время уже потеряно, а клиент уже недоволен. В новой промышленности пред-

приятие стремится обнаруживать проблему до того, как она превратится в ущерб. Оно не просто фиксирует прошлое, а пытается предвидеть будущее. Такая фабрика становится не только производящей, но и мыслящей системой.

Для Узбекистана этот переход особенно важен, потому что страна не обязана повторять весь исторический путь старых индустриальных держав в прежнем виде. Новые предприятия могут сразу строиться с учетом цифровой инфраструктуры, автоматизированного контроля, энергоэффективности и гибкого производства. Там, где старые промышленные страны вынуждены модернизировать устаревшие заводы, новые индустриальные центры могут проектировать производство более современно с самого начала. Это не отменяет трудностей, но открывает возможность технологического скачка, если решения принимаются не ради внешнего эффекта, а ради глубокой эффективности.

Однако фабрика будущего не создается установкой нескольких экранов в диспетчерской и покупкой модного программного обеспечения. Ее суть не в красивой визуализации, а в способности соединить оборудование, данные, людей, процессы и управление в единую систему. Если предприятие не понимает собственных процессов, цифровизация лишь делает хаос более дорогим. Если данные собираются, но не анализируются, они превращаются в архив. Если роботы устанавливаются без изменения логики производства, они становятся дорогими островами автоматизации.

Поэтому переход от фабрики прошлого к фабрике будущего начинается не с техники, а с мышления.

Цифровой двойник: производство до производства

Одним из главных символов фабрики будущего становится цифровой двойник. Это не просто трехмерная модель здания или красивая компьютерная схема. Цифровой двойник — это динамическое виртуальное представление реального объекта, процесса или системы, которое связано с данными и позволяет наблюдать, анализировать, прогнозировать и испытывать решения до их внедрения в физическом мире. В промышленности это может быть двойник станка, производственной линии, цеха, завода, энергетической системы или даже всей цепочки поставок.

В прошлом инженер был вынужден многое проверять опытным путем. Проектировалось оборудование, запускалась линия, обнаруживались слабые места, вносились изменения, затем цикл повторялся. Такой подход формировал практический опыт, но он был дорогим и медленным. Ошибка в конструкции могла стоить месяцев работы и больших затрат. Цифровой двойник меняет эту логику. Он позволяет проигрывать различные сценарии заранее: как изменится производительность при увеличении нагрузки, где возникнет узкое место, как поведет себя линия при отказе одного

узла, сколько энергии потребуется при иной конфигурации оборудования, как повлияет изменение дизайна изделия на весь процесс сборки.

Сила цифрового двойника заключается в том, что он переносит часть промышленного риска из физического мира в виртуальный. Предприятие получает возможность ошибаться дешевле, учиться быстрее и принимать решения на основе моделирования, а не только интуиции. Это особенно важно для сложных отраслей: машиностроения, энергетики, химической промышленности, авиации, фармацевтики, строительных материалов, логистики и инфраструктурных проектов. Чем дороже физическая ошибка, тем ценнее возможность предварительного цифрового испытания.

Для промышленности Узбекистана цифровые двойники могут иметь большое значение не только на уровне отдельных заводов, но и на уровне национального развития. Представим проектирование нового промышленного кластера, где необходимо заранее оценить потребность в энергии, воде, транспортной инфраструктуре, складских мощностях, очистных сооружениях и кадровом обеспечении. Без моделирования такие решения часто принимаются фрагментарно: сначала строится предприятие, затем выясняется, что не хватает логистики, возникают проблемы с подключением, перегружаются дороги, не хватает специалистов или энергомощностей. Цифровое моделирование позволяет заранее увидеть взаимосвязи и снизить риск неудачных инвестиций.

Особенно перспективно применение цифровых двойников в отраслях, связанных с ресурсами и инфраструктурой. Например, в водном хозяйстве можно моделировать распределение воды, потери, потребности сельского хозяйства и промышленности, влияние климата и эффективность новых технологий орошения. В энергетике можно создавать модели сетей, солнечных станций, накопителей и промышленных потребителей, чтобы управлять нагрузкой и повышать надежность. В строительстве можно заранее оценивать поведение материалов, энергоэффективность зданий и жизненный цикл объектов. Так цифровой двойник становится не просто инструментом фабрики, а языком управления сложными системами страны.

Но цифровой двойник требует культуры данных. Чтобы виртуальная модель была полезной, реальные данные должны быть точными, регулярными и сопоставимыми. Если датчики показывают ошибочные значения, если оборудование не подключено, если информация хранится в несовместимых форматах, если сотрудники не доверяют системе, цифровой двойник превращается в красивую иллюзию. Поэтому его внедрение требует не только программного обеспечения, но и дисциплины измерения, стандартизации процессов, подготовки специалистов и управленческой ответственности.

К 2050 году способность создавать цифровые двойники станет важной промышленной компетенцией. Страны и ком-

пании, которые умеют моделировать сложные системы, будут быстрее проектировать заводы, экономить ресурсы, сокращать аварии и выпускать более качественную продукцию. Для Узбекистана это означает необходимость готовить инженеров нового типа: людей, которые понимают физику производства, владеют цифровыми инструментами, умеют работать с данными и способны видеть предприятие как живую систему взаимосвязей.

Интернет вещей и новая чувствительность производства

Фабрика прошлого была во многом слепой. Она могла работать мощно и стабильно, но ее чувствительность была ограниченной. Человек слышал необычный звук станка, замечал вибрацию, видел изменение цвета материала, чувствовал запах перегрева, проверял качество детали измерительным инструментом. Опытный мастер часто обладал удивительной интуицией, потому что годами наблюдал за процессом и мог по едва заметному признаку понять, что что-то идет не так. Но эта интуиция оставалась человеческой, локальной и не всегда передаваемой.

Интернет вещей расширяет чувствительность производства. Датчики позволяют оборудованию постоянно сообщать о своем состоянии. Они фиксируют температуру, давление, влажность, вибрацию, скорость вращения, расход энергии,

химический состав, геометрию детали, местоположение груза и множество других параметров. Производство получает способность видеть то, что раньше оставалось скрытым, и делать это непрерывно. Там, где раньше предприятие полагалось на периодическую проверку, теперь возможно постоянное наблюдение.

Это меняет саму природу промышленного управления. Если данные поступают в реальном времени, предприятие может реагировать быстрее и точнее. Склад видит, какие материалы заканчиваются. Линия сообщает, где падает производительность. Станок предупреждает о приближении отказа. Система качества обнаруживает отклонение до того, как оно перерастет в массовый брак. Энергетический блок регулирует нагрузку с учетом фактического потребления. Логистика отслеживает перемещение компонентов и готовой продукции. В результате производство становится не набором отдельных участков, а информационно связанной средой.

Для Узбекистана интернет вещей может быть особенно полезен в тех отраслях, где важны ресурсоэффективность и контроль качества. В текстильной промышленности датчики могут отслеживать влажность, температуру, параметры обработки ткани, расход воды и энергии. В пищевой промышленности они помогают контролировать температурные режимы, безопасность хранения и качество продукции. В химической промышленности они повышают безопасность

и стабильность процессов. В строительных материалах они позволяют точнее управлять сушкой, обжигом, смешиванием и упаковкой. В сельском хозяйстве и агропромышленности они связывают поле, переработку, склад и рынок в единую цепочку.

Но интернет вещей раскрывает свой потенциал только тогда, когда данные превращаются в действие. Сам по себе датчик не делает предприятие умнее. Он лишь дает сигнал. Чтобы сигнал стал ценностью, нужна система анализа, принятия решений и ответственности. Если оборудование сообщает о перегреве, предприятие должно понимать, кто реагирует, как быстро, какие действия предпринимаются и как эта информация используется для предотвращения повторения проблемы. Без такой организационной логики цифровая инфраструктура становится декоративной.

Важным вопросом становится и безопасность. Чем больше устройств подключено к сети, тем выше риск кибератак, ошибок доступа и технологических сбоев. Фабрика будущего должна быть не только умной, но и защищенной. Промышленная кибербезопасность становится частью производственной культуры, так же как техника безопасности была частью классического завода. Если раньше опасность исходила прежде всего от движущихся механизмов, высокой температуры или давления, то теперь к ним добавляется риск вмешательства в цифровые системы управления.

Интернет вещей также изменит роль рабочих и инжене-

ров. Сотрудник будущего будет взаимодействовать не только с материалом и оборудованием, но и с потоками данных. Ему нужно будет понимать показания датчиков, работать с интерфейсами, замечать аномалии, интерпретировать предупреждения и сотрудничать с аналитическими системами. Это не обязательно означает, что каждый работник станет программистом. Но это означает, что цифровая грамотность станет частью профессиональной грамотности почти во всех промышленных профессиях.

К 2050 году производство без развитой системы промышленных данных будет выглядеть так же устаревше, как сегодня предприятие без электричества. Данные станут нервной системой фабрики. Они позволят ей чувствовать, реагировать, учиться и улучшаться. Для страны, которая стремится построить современную промышленность, развитие такой чувствительности станет не роскошью, а необходимым условием конкурентоспособности.

Автономные линии и конец простой механизации

Механизация освободила человека от части физического труда, но не освободила производство от постоянной зависимости от человеческого контроля. Автоматизация сделала следующий шаг: операции стали выполняться машинами по заданной программе, а человек начал больше наблюдать, на-

страивать и обслуживать. Автономные линии идут еще дальше. Они способны не только выполнять операции, но и адаптироваться к изменениям, координировать действия между участками, изменять параметры процесса и в некоторых случаях принимать решения без немедленного вмешательства человека.

Это не означает, что фабрика будущего станет полностью безлюдной. Образ пустого завода, где в тишине движутся роботы, привлекателен для фантастики, но реальная промышленность сложнее. Человек останется необходимым там, где требуется постановка целей, проектирование, нестандартное мышление, этическая ответственность, обслуживание сложных систем, анализ неожиданных ситуаций и развитие технологий. Но человек будет все меньше выполнять повторяющиеся операции и все больше работать как организатор, диагност, наставник машин и архитектор процесса.

Автономная линия отличается от обычной автоматизации уровнем связности и гибкости. Если традиционный автомат выполняет строго заданную операцию, то современная система может получать данные от предыдущего этапа, учитывать состояние оборудования, корректировать режим работы, передавать информацию следующему участку и взаимодействовать с системой качества. Например, если сырье имеет небольшое отклонение по параметрам, линия может адаптировать режим обработки, чтобы сохранить качество конечного продукта. Если один робот замедляется из-за тех-

нического обслуживания, система может перераспределить поток и снизить потери времени.

В автомобильной промышленности подобные подходы уже давно развиваются, но постепенно они становятся доступными и для других отраслей. Электроника, фармацевтика, пищевая промышленность, текстиль, металлообработка, упаковка, производство строительных материалов и логистика внедряют элементы автономности в разной степени. Это особенно важно в условиях, когда рынок требует не только больших объемов, но и разнообразия. Фабрика будущего должна уметь быстро переходить от одного продукта к другому, выпускать меньшие серии, учитывать требования заказчика и при этом сохранять эффективность.

Для Узбекистана автономные линии могут стать инструментом повышения конкурентоспособности там, где стране важно выйти за пределы простого производства. В текстиле автоматизация раскроя, окраски, контроля качества и упаковки может повысить стабильность продукции и снизить потери. В пищевой промышленности автономные системы помогут обеспечить санитарные стандарты, точность дозирования и сохранность качества. В электротехнике и машиностроении они позволят производить более сложные изделия с меньшим количеством ошибок. В фармацевтике они станут необходимым условием соблюдения строгих норм и доверия к продукции.

Но автономность требует зрелости процессов. Нельзя ав-

томатизировать хаос и ожидать порядка. Если производственная логика не описана, если стандарты плавают, если сырье нестабильно, если обслуживание оборудования происходит только после поломки, автономная линия не решит проблему. Она может даже сделать ее дороже. Поэтому переход к автономным линиям должен начинаться с анализа процессов, устранения потерь, повышения дисциплины качества и подготовки персонала. Роботизация успешна там, где предприятие сначала научилось мыслить системно.

Автономные линии также ставят социальный вопрос: что будет с работниками? Ответ зависит от того, как общество подготовится к изменениям. Если автоматизация внедряется без обучения, она действительно может вытеснять людей и создавать тревогу. Если она сопровождается переподготовкой, ростом квалификации и созданием новых ролей, она освобождает человека от тяжелого и однообразного труда, переводя его к более сложным задачам. Промышленность будущего нуждается не в меньшем количестве человеческого интеллекта, а в его более высоком уровне.

К 2050 году простая механизация уже не будет достаточной. Предприятие, которое только заменило ручной труд машиной, но не создало интеллектуального управления, будет уступать тем, кто выстроил гибкие автономные системы. Конкуренция перейдет от вопроса «сколько людей и станков работает на заводе» к вопросу «насколько быстро и точно вся система способна производить качественный продукт в

изменяющихся условиях».

Роботизированная фабрика и человеческое достоинство труда

Слово «роботизация» часто вызывает страх, потому что его связывают с исчезновением рабочих мест. Этот страх нельзя высмеивать или игнорировать. Для человека работа — это не только источник дохода, но и чувство нужности, профессиональная идентичность, социальное положение и уверенность в будущем. Если общество говорит о роботах только как о способе заменить людей, оно само создает сопротивление технологическому развитию. Но если роботизация рассматривается как способ изменить характер труда, сделать его безопаснее, квалифицированнее и продуктивнее, разговор становится более зрелым.

История промышленности показывает, что технологии действительно меняют занятость, но не всегда так прямолинейно, как кажется. Одни профессии исчезают, другие появляются, третьи меняют содержание. Когда механизация вошла в сельское хозяйство, количество людей, занятых тяжелым ручным трудом на полях, сократилось, но возникли новые профессии в машиностроении, ремонте, логистике, агрономии, переработке и управлении. Когда компьютеры пришли в офисы, исчезли многие рутинные операции, но появились специалисты по информационным системам, ана-

литике, программированию, дизайну, цифровой безопасности и управлению данными.

Роботизация промышленности будет развиваться похожим образом. Роботы прежде всего берут на себя операции, которые опасны, однообразны, тяжелы или требуют сверхчеловеческой точности. Они могут сваривать, переносить грузы, работать в условиях высокой температуры, выполнять микроскопическую сборку, наносить покрытия, проверять детали, упаковывать продукцию и взаимодействовать с автоматизированными складами. Там, где человеку приходится постоянно повторять физически изматывающее действие, робот может стать не врагом, а освобождением.

Однако освобождение не происходит автоматически. Если работника просто убирают из процесса, не предлагая обучения и новой роли, технология становится источником отчуждения. Если же предприятие заранее готовит людей к работе с роботами, появляются новые профессии: оператор роботизированной линии, техник по обслуживанию, программист промышленных манипуляторов, специалист по безопасности, инженер по интеграции, аналитик производственных данных. Человек перестает быть приложением к станку и становится управляющим сложной системой.

Для Узбекистана этот вопрос имеет особую социальную значимость, потому что промышленное развитие должно создавать не только выпуск продукции, но и качественную за-

нятость для молодого населения. Стране важно избежать ложного выбора между рабочими местами и автоматизацией. В действительности без автоматизации предприятия могут оказаться неконкурентоспособными, а значит, рабочие места будут уязвимы. Но автоматизация без подготовки людей может усилить неравенство. Поэтому правильный путь состоит в соединении технологического обновления с массовым повышением квалификации.

Роботизированная фабрика будущего должна стать пространством человеческого достоинства, а не только производительности. Достоинство труда означает, что человек не тратит жизнь на бесконечное повторение операции, которую машина выполняет лучше и безопаснее. Оно означает, что работник понимает процесс, имеет возможность расти, участвует в улучшениях и чувствует свою связь с результатом. В этом смысле роботизация может стать не концом труда, а переходом от труда механического к труду интеллектуально-производственному.

Особую роль будут играть коллаборативные роботы, или коботы, которые работают рядом с человеком и помогают ему в производственных задачах. В отличие от больших промышленных роботов, часто отделенных защитными зонами, коботы предназначены для более гибкого взаимодействия. Они могут удерживать деталь, выполнять точную операцию, помогать при сборке, снижать физическую нагрузку и быстро перенастраиваться под новые задачи. Для малых и сред-

них предприятий это может стать важным шагом к автоматизации без необходимости строить полностью роботизированный завод.

К 2050 году вопрос будет стоять не в том, будут ли роботы на предприятиях Узбекистана, а в том, как именно они будут включены в промышленную культуру. Если робот станет символом вытеснения человека, общество будет воспринимать его с тревогой. Если он станет инструментом роста квалификации, безопасности и качества, он войдет в производство как естественный помощник. Главная задача состоит в том, чтобы технологический прогресс усиливал человека, а не обесценивал его.

Самоуправляемая фабрика и новая роль управления

Фабрика будущего будет все меньше зависеть от ручного управления каждым процессом. Это не значит, что руководство исчезнет, но изменится сама природа управления. На традиционном предприятии управленческие решения часто принимались на основе отчетов, опыта начальников и периодических совещаний. Информация поднималась снизу вверх, обрабатывалась, обсуждалась и превращалась в указания. Такой процесс мог работать в относительно стабильной среде, но он слишком медленен для мира, где спрос меняется быстро, цепочки поставок нестабильны, а оборудова-

ние генерирует данные каждую секунду.

Самоуправляемая фабрика строится на принципе распределенного интеллекта. Часть решений принимается автоматически на уровне оборудования, часть — на уровне линии, часть — на уровне производственного планирования, часть — на уровне руководства. Система сама может регулировать загрузку станков, планировать техническое обслуживание, изменять последовательность заказов, учитывать наличие материалов, оптимизировать расход энергии и предупреждать людей о рисках. Руководитель при этом не исчезает, а переходит к более сложной роли: он задает цели, контролирует стратегические параметры, оценивает риски и отвечает за развитие системы.

Это похоже на переход от управления отдельными музыкантами к дирижированию оркестром, где каждый инструмент обладает собственной интеллектуальной настройкой. Если раньше руководитель должен был постоянно вмешиваться в детали, то теперь его задача — создать такую систему, в которой детали согласуются между собой. Это требует нового типа управленческой культуры. Руководитель фабрики будущего должен понимать производство, данные, экономику, технологии, безопасность, экологию и человеческий фактор. Он уже не может быть только администратором. Он становится системным архитектором.

Самоуправляемость особенно важна для предприятий, работающих в условиях высокой сложности. Например, ес-

ли завод выпускает разные модификации продукции, получает сырье разного качества, зависит от энергетических тарифов и должен соблюдать сроки поставок, ручное планирование быстро становится узким местом. Интеллектуальные системы могут просчитывать множество вариантов и предлагать оптимальные решения. Они способны учитывать то, что человеку трудно удержать в голове одновременно: состояние оборудования, график заказов, складские остатки, стоимость энергии, доступность персонала, логистику и требования качества.

Но здесь возникает важная опасность: слепая вера в алгоритм. Самоуправляемая фабрика не должна становиться черным ящиком, решения которого никто не понимает. Если система рекомендует изменить производственный режим, люди должны знать, почему она это делает, какие данные использует и какие риски существуют. Промышленный искусственный интеллект должен быть не магией, а инструментом инженерного мышления. Чем сложнее автоматизация, тем важнее прозрачность, проверяемость и ответственность.

Для Узбекистана развитие самоуправляемых производств потребует подготовки управленцев нового поколения. Директор завода 2050 года должен отличаться от директора завода XX века так же сильно, как современный пилот отличается от кучера. Он будет работать с цифровыми панелями, прогнозными моделями, ИИ-ассистентами, роботизированными участками, энергетическими системами и между-

народными стандартами. При этом ему по-прежнему придется решать человеческие вопросы: мотивацию, обучение, доверие, организационную культуру и ответственность перед обществом.

Самоуправляемая фабрика может стать особенно сильным инструментом для повышения прозрачности и эффективности. Если процессы измеряются, отклонения фиксируются, потери видны, а решения основаны на данных, предприятие становится менее зависимым от случайности и субъективности. Это может помочь бороться с низкой производительностью, скрытыми потерями, избыточными запасами, простоями и некачественным управлением. Но только при одном условии: данные должны использоваться для улучшения, а не для имитации контроля.

В будущем успешными будут не те предприятия, где все решения принимает один центр, а те, где система способна учиться на каждом уровне. Работник замечает проблему и предлагает улучшение. Датчик фиксирует отклонение. Алгоритм анализирует закономерность. Инженер проверяет причину. Руководитель меняет процесс. Университет изучает накопленные данные и помогает разработать новое решение. Такая фабрика становится не только производственным объектом, но и постоянно обучающейся организацией.

Гибкое производство и конец одинакового товара

Один из главных принципов промышленности XX века заключался в масштабе. Чем больше одинаковых изделий выпускало предприятие, тем ниже была себестоимость единицы продукции. Конвейер Генри Форда стал символом этой логики: стандартизация, повторяемость, скорость и массовость. Эта модель изменила мир, сделав многие товары доступными для миллионов людей. Но она плохо подходила для индивидуальных потребностей и быстро меняющегося спроса.

Фабрика будущего должна сочетать эффективность массового производства с гибкостью индивидуального заказа. Потребители, компании и государства все чаще нуждаются не просто в стандартном товаре, а в решении, адаптированном под конкретные условия. Машина должна соответствовать особому рынку, медицинское устройство — конкретной клинике, строительный материал — определенному климату, сельскохозяйственное оборудование — типу почвы и водного режима, промышленная система — задачам предприятия. Мир становится разнообразнее, и производство должно уметь отвечать на это разнообразие.

Гибкое производство основано на цифровом проектировании, программируемом оборудовании, модульности, авто-

матизированной переналадке и точном управлении данными. Если раньше изменение продукта требовало долгой перестройки линии, то в будущем многие параметры можно будет менять через программную конфигурацию, замену модулей или адаптацию цифровой модели. Это позволит выпускать небольшие партии без катастрофического роста стоимости и быстрее реагировать на запросы рынка.

Для Узбекистана гибкое производство может быть особенно важным, потому что стране не всегда выгодно конкурировать с гигантами в массовом выпуске самых дешевых товаров. Гораздо перспективнее искать ниши, где требуется адаптация, качество, региональное понимание и скорость. Например, оборудование для фермеров Центральной Азии должно учитывать климат, доступность сервиса, размер хозяйств, водный режим и стоимость обслуживания. Строительные материалы должны соответствовать местным температурным условиям и архитектурным традициям. Текстильная продукция может сочетать национальные мотивы, современные ткани, цифровой дизайн и экспортную ориентацию.

Гибкость также важна для устойчивости. Предприятие, способное быстро перестроиться, легче переживает кризисы спроса, перебои поставок и изменение рыночных условий. Если завод привязан только к одному продукту и одной цепочке, он уязвим. Если он обладает модульностью, цифровыми моделями, обученным персоналом и разнообразными поставщиками, он может адаптироваться. В мире, где

неопределенность становится нормой, гибкость превращается в форму промышленной безопасности.

Но гибкость не должна означать хаос. Чем разнообразнее производство, тем выше требования к управлению качеством. Если предприятие выпускает множество модификаций, оно должно точно отслеживать параметры каждой партии, происхождение материалов, настройки оборудования, результаты контроля и требования клиента. Здесь снова проявляется значение данных. Без цифрового учета гибкое производство быстро превращается в путаницу. С цифровой системой оно становится конкурентным преимуществом.

К 2050 году граница между производителем и клиентом может стать менее жесткой. Заказчик будет участвовать в настройке продукта, видеть цифровую модель, выбирать параметры, получать прогноз стоимости и сроков, а иногда и отслеживать производство в реальном времени. Для промышленных компаний это означает переход от продажи стандартных товаров к созданию решений. Такой подход требует не только оборудования, но и культуры общения с рынком, дизайна, инженерной поддержки и сервисного мышления.

Экологичная фабрика как необходимость, а не украшение

Фабрика прошлого часто измеряла успех количеством произведенной продукции, не всегда учитывая цену, кото-

рую платили природа и здоровье людей. Дым, отходы, загрязненная вода, неэффективное использование энергии и опасные условия труда долго воспринимались как неизбежная плата за индустриализацию. Но к середине XXI века такая логика станет неприемлемой не только морально, но и экономически. Промышленность будущего должна быть экологичной, потому что ресурсы ограничены, климатические риски растут, а мировые рынки все чаще требуют подтверждения устойчивого производства.

Экологичность фабрики начинается не с рекламного образа, а с инженерии. Сколько энергии расходуется на единицу продукции? Сколько воды используется и сколько возвращается в оборот? Какие отходы образуются и можно ли их переработать? Какие материалы применяются? Каков срок службы изделия? Можно ли ремонтировать продукт, разбирать его, повторно использовать компоненты? Как предприятие влияет на воздух, почву, здоровье работников и окружающие поселения? Эти вопросы становятся частью нормального промышленного мышления.

Для Узбекистана тема экологичной промышленности особенно значима из-за водного фактора, климата и необходимости устойчивого развития регионов. Вода в Центральной Азии — не просто ресурс, а основа жизни, сельского хозяйства, энергетики и социальной стабильности. Поэтому промышленность будущего не может позволить себе расточительное отношение к воде. Замкнутые циклы, очистка, по-

вторное использование, точный учет, водосберегающие технологии и экологические стандарты должны стать не дополнением, а обязательной частью проектирования предприятий.

Энергоэффективность также станет одним из ключевых критериев конкурентоспособности. Завод, который производит продукцию с высоким расходом энергии, будет проигрывать не только по затратам, но и по доступу к международным рынкам, где углеродный след и экологические требования становятся все важнее. Солнечная энергетика, накопители, умные сети, теплоутилизация, эффективные двигатели, интеллектуальное управление нагрузкой и модернизация оборудования позволят промышленности снижать издержки и одновременно уменьшать воздействие на окружающую среду.

Экологичная фабрика не означает слабую фабрику. Напротив, она часто оказывается более технологичной, потому что требует точных измерений, современных материалов, контроля процессов и культуры улучшений. Там, где предприятие внимательно относится к отходам, энергии и воде, оно обычно лучше понимает свои процессы в целом. Потери ресурсов нередко указывают на потери управления. Поэтому экологическая модернизация может стать путем к повышению эффективности, а не только выполнением внешних требований.

Особую перспективу имеет круговая экономика, в кото-

рой отходы одного процесса становятся сырьем для другого. В текстиле это может быть переработка волокон и снижение химической нагрузки. В строительстве — повторное использование материалов и производство энергоэффективных компонентов. В агропромышленности — переработка органических остатков в удобрения, биогаз или новые материалы. В металлургии и машиностроении — возврат металлов и компонентов в производственный цикл. Такая логика особенно важна для страны, которая хочет использовать ресурсы рационально и строить долгосрочную промышленную устойчивость.

К 2050 году экологическая репутация предприятия будет иметь не меньшее значение, чем цена продукции. Потребители, инвесторы и партнеры будут спрашивать не только «что вы производите», но и «как вы это производите». Для Узбекистана это означает, что промышленность будущего должна с самого начала проектироваться с учетом экологических стандартов, а не модернизироваться после возникновения проблем. Самая дорогая экологическая ошибка — та, которая заложена в проекте.

Фабрика будущего как пространство знаний

Главное отличие фабрики будущего от фабрики прошлого заключается не в количестве роботов, датчиков или экранов. Ее главное отличие — в том, что она становится про-

странством непрерывного знания. Она не просто производит изделия, а постоянно собирает опыт, анализирует ошибки, обучает людей, обновляет процессы и создает новые решения. Такая фабрика похожа на лабораторию, университет и производственный комплекс одновременно.

На предприятии прошлого знание часто было скрыто в головах отдельных мастеров. Опытный работник мог понимать тонкости процесса, но его знание не всегда фиксировалось, передавалось и превращалось в системное улучшение. Когда такой человек уходил, вместе с ним уходила часть производственной памяти. Фабрика будущего должна уметь сохранять и развивать знания. Данные, инструкции, цифровые модели, базы ошибок, программы обучения, симуляторы, инженерные отчеты и культура наставничества становятся частью ее интеллектуального капитала.

Это особенно важно для Узбекистана, где развитие промышленности должно сопровождаться формированием новых поколений специалистов. Каждый современный завод может быть не только местом работы, но и школой. Если предприятие сотрудничает с университетами, принимает студентов на практику, участвует в разработке образовательных программ, открывает учебные центры и поддерживает инженерные исследования, оно создает вокруг себя среду развития. Если же завод замыкается только на выпуске продукции, его вклад в будущее оказывается ограниченным.

Фабрика будущего должна быть связана с научной и обра-

зовательной системой. Университеты могут помогать предприятиям решать задачи оптимизации, материаловедения, автоматизации, искусственного интеллекта, энергоэффективности и дизайна. Предприятия, в свою очередь, могут давать университетам реальные проблемы, данные, оборудование и понимание практических потребностей. Когда эта связь работает, образование перестает быть абстрактным, а промышленность перестает быть замкнутой в текущих операциях.

В этом смысле фабрика будущего продолжает традицию обсерватории Улугбека. Обсерватория была не просто зданием для наблюдения за звездами. Она была инструментом коллективного знания, местом измерения, вычисления, обучения и передачи интеллектуальной традиции. Современная умная фабрика также может стать обсерваторией нового типа: она наблюдает не за небесными телами, а за движением материалов, энергии, данных и технологий. Но цель остается созвучной: понять закономерности мира и использовать знание для созидания.

К 2050 году промышленность Узбекистана будет сильной настолько, насколько фабрики страны смогут стать такими пространствами знаний. Не только производственными площадками, не только местами занятости, не только объектами инвестиций, а живыми центрами инженерной культуры. Там, где производство учится, страна развивается. Там, где производство только повторяет, страна зависит от чужих ре-

шений.

Фабрика будущего — это не фантастический образ далекого времени. Ее элементы уже существуют сегодня: цифровые двойники, датчики, роботы, автономные линии, аналитические платформы, экологические стандарты, гибкие производственные системы и новые профессии. Вопрос не в том, придет ли эта модель в Узбекистан, а в том, будет ли страна готова сделать ее собственной. Если готовность появится, завод 2050 года станет не символом тяжелого прошлого, а символом интеллектуального будущего, где человеческая мысль, машина и национальная традиция созидания соединяются в единую промышленную культуру.

Глава 3. Искусственный интеллект как промышленный мозг

Когда завод начинает думать

На протяжении большей части промышленной истории машина была сильнее человека физически, но не умнее его. Она могла поднимать тяжелее, резать точнее, вращаться быстрее, работать дольше и повторять одну операцию тысячи раз без усталости. Но она не понимала смысла происходящего. Станок не знал, хороший ли материал поступил в обработку. Конвейер не осознавал, почему возникла задержка. Двигатель не мог заранее сообщить, что через неделю его подшипник выйдет из строя. Производство было механическим телом, а человеческий разум оставался его главным мозгом.

Искусственный интеллект меняет эту историческую пропорцию. Он не делает завод живым в человеческом смысле и не превращает промышленность в фантастическое царство самостоятельных машин. Но он дает производственной системе то, чего у нее раньше не было: способность анализировать огромные потоки данных, находить закономерности, прогнозировать сбои, выбирать оптимальные режимы,

сравнивать сценарии и помогать человеку принимать решения быстрее и точнее. Если датчики становятся нервной системой фабрики, то искусственный интеллект становится ее промышленным мозгом.

Это изменение глубже, чем простое внедрение новой программы. Компьютеризация XX века позволила предприятиям вести учет, автоматизировать расчеты, управлять станками и хранить информацию. Но многие системы оставались инструментами исполнения: человек задавал правила, машина их выполняла. Искусственный интеллект добавляет к исполнению способность обучаться на данных. Он может замечать связи, которые человек не успевает увидеть, потому что производство слишком сложно, параметры слишком многочисленны, а изменения происходят слишком быстро.

Представим современный завод, где одновременно работают сотни единиц оборудования, движутся тысячи деталей, меняется качество сырья, колеблется энергопотребление, поступают новые заказы, происходит техническое обслуживание, контролируется брак, рассчитываются сроки поставок и учитывается работа персонала. Человек способен понимать такую систему, но не способен постоянно удерживать в сознании все ее переменные. Искусственный интеллект не заменяет управленца или инженера, но расширяет их способность видеть предприятие целиком.

Главное отличие промышленного ИИ от бытового представления об искусственном интеллекте состоит в том, что

он не существует ради разговора или развлечения. Его задача — улучшать реальные процессы, где ошибка имеет материальную цену. Если алгоритм неверно предсказывает спрос, предприятие производит лишнюю продукцию или не выполняет заказ. Если система качества пропускает дефект, страдает клиент и репутация. Если прогноз отказа оборудования неточен, завод теряет время, деньги и безопасность. Поэтому промышленный искусственный интеллект должен быть не эффективным, а надежным, проверяемым и встроенным в инженерную культуру.

Для Узбекистана понимание этой разницы особенно важно. В мире много громких разговоров об искусственном интеллекте, но промышленный результат появляется не от модных слов, а от дисциплины данных, качества процессов и готовности предприятий менять свою организацию. Если завод собирает информацию нерегулярно, если показатели неточны, если процессы не описаны, если специалисты не понимают алгоритмических рекомендаций, ИИ не станет мозгом производства. Он превратится в дорогую оболочку, за которой скрывается прежний порядок работы.

Но если искусственный интеллект внедряется осмысленно, он может стать одним из главных инструментов промышленного рывка. Он позволяет странам и предприятиям быстрее учиться, экономить ресурсы, повышать качество, сокращать простои и создавать продукцию более высокого уровня сложности. К 2050 году промышленность без ИИ будет на-

поминать организм с плохим зрением и замедленной реакцией. Она сможет существовать, но будет уступать тем, кто научился видеть глубже, предсказывать точнее и действовать быстрее.

Прогнозирование отказов: ремонт до поломки

Одна из самых понятных и практичных сфер применения искусственного интеллекта в промышленности — прогнозирование отказов оборудования. На традиционном предприятии ремонт часто строился по двум основным моделям. Первая — чинить тогда, когда уже сломалось. Вторая — проводить обслуживание по расписанию, даже если оборудование еще могло работать нормально. Обе модели имеют недостатки. Аварийный ремонт приводит к простоям, срочным затратам и рискам безопасности. Плановый ремонт снижает вероятность аварии, но иногда заставляет менять детали раньше, чем это действительно нужно.

Искусственный интеллект предлагает третий путь: обслуживать оборудование на основе его фактического состояния и прогнозируемого риска. Для этого используются данные датчиков: вибрация, температура, давление, шум, нагрузка, скорость, потребление энергии, качество смазки и другие параметры. Алгоритм анализирует, как ведет себя оборудование в нормальном режиме, замечает малые отклонения и сравнивает их с историей прошлых отказов. Там, где чело-

век услышал бы проблему слишком поздно, система может увидеть ее заранее.

Это похоже на медицину. Если человек обращается к врачу только после серьезной боли, лечение может быть сложным. Если он регулярно проходит диагностику, врач может обнаружить проблему на ранней стадии. Прогнозное обслуживание делает с промышленным оборудованием то же самое, что современная диагностика делает с человеческим организмом. Оно переводит предприятие от реакции к профилактике.

В машиностроении, энергетике, металлургии, химической промышленности, текстиле, пищевой переработке и транспортной инфраструктуре простой оборудования могут стоить очень дорого. Остановленная линия означает потерянное время, нарушенный график поставок, перерасход энергии, необходимость срочных закупок и иногда порчу сырья. В химических и энергетических объектах поломка может быть не только экономической, но и опасной. Поэтому способность заранее предсказывать неисправность становится вопросом не только эффективности, но и безопасности.

Для Узбекистана прогнозное обслуживание может иметь большое значение на предприятиях, где уже существует значительная промышленная база и дорогостоящее оборудование. Текстильные фабрики, цементные заводы, химические производства, горнодобывающие предприятия, электростанции, транспортные системы и логистические комплексы мо-

гут получить ощутимый эффект от перехода к обслуживанию по состоянию. Даже если предприятие не является полностью «умной фабрикой», внедрение датчиков и аналитики на ключевых узлах способно снизить аварийность и повысить устойчивость производства.

Однако здесь важно избежать упрощения. Прогнозирование отказов невозможно без накопленных данных и понимания физики оборудования. Алгоритм не является волшебником. Он должен учиться на достоверной истории эксплуатации, знать типичные режимы работы, учитывать особенности среды, качество сырья, квалификацию обслуживания и возраст оборудования. Если данные неполные или неверные, прогноз будет слабым. Поэтому внедрение ИИ начинается с культуры измерения: что мы измеряем, как часто, насколько точно и кто отвечает за качество этих данных.

Еще один важный аспект — доверие людей. Опытные механики и инженеры могут скептически относиться к алгоритмам, если система просто выдает предупреждение без объяснения причин. Чтобы ИИ стал помощником, он должен говорить на языке производства: показывать параметры, объяснять риск, сравнивать с нормой, предлагать проверку и оставлять человеку возможность профессионального решения. Лучший результат возникает не тогда, когда алгоритм заменяет мастера, а когда опыт мастера и аналитическая сила системы усиливают друг друга.

К 2050 году ремонт после поломки будет восприниматься

как признак отсталого управления. Промышленность будущего будет стремиться видеть отказ до его наступления. Это изменит не только экономику заводов, но и мышление специалистов. Инженер будет отвечать не только за устранение аварии, но и за построение системы, в которой авария становится маловероятной. В этом и заключается один из главных смыслов искусственного интеллекта в промышленности: он помогает человеку думать не о вчерашней проблеме, а о завтрашнем риске.

Управление качеством: увидеть дефект раньше рынка

Качество — это язык доверия между производителем и обществом. Когда человек покупает лекарство, автомобильную деталь, электрический кабель, ткань, пищевой продукт или строительный материал, он не может самостоятельно проверить всю историю производства. Он доверяет предприятию, стандарту, сертификации и репутации. Если качество нестабильно, доверие разрушается быстро. В промышленности будущего качество становится не отделом в конце линии, а свойством всей системы.

На старых предприятиях контроль качества часто был устроен как финальная проверка. Продукция изготовлена, затем специалисты оценивают, соответствует ли она норме. Такой подход необходим, но недостаточен. Если дефект об-

наружен только в конце процесса, ресурсы уже потрачены, время потеряно, а часть продукции может быть отправлена на переделку или списание. Чем сложнее изделие, тем дороже позднее обнаружение ошибки. Искусственный интеллект позволяет перенести контроль качества глубже внутрь производственного процесса.

Системы компьютерного зрения могут анализировать поверхность изделия, форму, цвет, трещины, отклонения геометрии, качество шва, равномерность окраски и множество других признаков быстрее и стабильнее, чем человеческий глаз. Алгоритмы могут сравнивать текущие параметры с огромным количеством предыдущих примеров и обнаруживать даже слабые закономерности, которые предшествуют браку. Если температура, влажность, скорость линии и свойства сырья начинают формировать опасную комбинацию, система может предупредить об этом до выпуска дефектной партии.

В текстильной промышленности это особенно актуально. Дефекты ткани, неравномерность окраски, нарушение плотности, повреждение волокна или ошибка раскроя могут снизить ценность продукции и повлиять на экспортные возможности. В пищевой промышленности ИИ может помогать контролировать упаковку, внешний вид, загрязнения, сроки хранения и температурные режимы. В строительных материалах он может отслеживать прочность, состав, геометрию и стабильность партии. В фармацевтике контроль качества

становится вопросом здоровья и требует особенно строгой точности.

Для Узбекистана повышение качества имеет стратегическое значение. Страна может развивать промышленный экспорт только в том случае, если ее продукция будет восприниматься как надежная. На мировых рынках цена важна, но она не заменяет стабильность. Покупатель может один раз приобрести дешевый товар, но долгосрочный контракт он заключает с тем, кто обеспечивает предсказуемое качество. Поэтому искусственный интеллект в управлении качеством — это не просто внутренний инструмент предприятия, а путь к укреплению национальной промышленной репутации.

Однако качество нельзя создать только камерой и алгоритмом. Если сырье нестабильно, оборудование изношено, персонал плохо обучен, стандарты не соблюдаются, а руководство заинтересовано только в объеме, ИИ будет фиксировать проблемы, но не устранил их причины. Настоящее управление качеством требует системного подхода: от поставщиков и проектирования продукта до обслуживания оборудования, обучения работников, анализа брака и обратной связи от клиентов. Искусственный интеллект усиливает эту систему, но не заменяет ее нравственного и профессионального основания.

Особенно важно, что ИИ может превращать ошибки в знание. На традиционном предприятии брак часто воспри-

нимается как неприятность, которую нужно скрыть, списать или быстро исправить. На умной фабрике каждый дефект становится источником данных. Почему он возник? При каких параметрах? На каком участке? У какого поставщика было сырье? Какая смена работала? Какой режим оборудования использовался? Как часто повторяется похожий случай? Такой анализ превращает качество из контроля в обучение.

К 2050 году конкурентоспособность промышленности будет определяться не только способностью производить много, но и способностью производить стабильно хорошо. Искусственный интеллект поможет предприятиям видеть качество не как финальную печать на готовом товаре, а как непрерывный процесс. Для Узбекистана это может стать одним из важнейших переходов: от производства, которое стремится выполнить план, к производству, которое стремится заслужить доверие.

Планирование производства: порядок в мире неопределенности

Производство всегда связано с планированием. Нужно знать, что выпускать, когда закупать сырье, как распределять оборудование, сколько людей поставить на смену, какие заказы выполнить первыми, как учитывать техническое обслуживание, где хранить продукцию и когда отправлять ее кли-

енту. На небольшом предприятии часть этих решений можно принимать на опыте. Но чем сложнее производство, тем быстрее человеческая интуиция сталкивается с пределом.

Искусственный интеллект помогает планировать производство в условиях, когда переменных слишком много. Он может анализировать спрос, сезонность, складские остатки, сроки поставок, состояние оборудования, доступность персонала, стоимость энергии, логистику, вероятность задержек и приоритетность клиентов. Его задача не просто составить график, а постоянно пересчитывать его при изменении условий. Если поставщик задержал материал, система ищет другой порядок заказов. Если оборудование требует обслуживания, она предлагает перераспределить нагрузку. Если спрос вырос, она оценивает, какие ресурсы нужно усилить.

Промышленность прошлого часто стремилась к стабильности, потому что изменения были дорогими. Завод лучше работал, когда выпускал долго и одинаково. Но современный рынок требует сочетания стабильности и гибкости. Клиенты хотят быстрых сроков, разные модификации, прозрачность поставок и точность исполнения. Поэтому планирование становится интеллектуальной задачей. Ошибка в планировании может быть не менее серьезной, чем ошибка в производстве: линия простаивает, склад переполнен, сырье портится, заказ задерживается, а деньги замораживаются в запасах.

Для Узбекистана интеллектуальное планирование осо-

бенно важно в отраслях, связанных с экспортом и сезонностью. Текстиль, агропромышленность, пищевая переработка, строительные материалы и логистика зависят от сроков, качества сырья, транспортных маршрутов и колебаний спроса. Если предприятие умеет планировать точнее, оно снижает потери, быстрее выполняет контракты и лучше использует оборудование. Это особенно важно для компаний, которые хотят работать не только на внутренний рынок, но и с зарубежными партнерами, где нарушение сроков может стоить репутации.

ИИ-планирование меняет и отношение к складам. В традиционной логике большой запас воспринимался как безопасность: если материалов много, производство не остановится. Но запасы стоят денег, требуют помещений, могут устаревать, портиться или скрывать неэффективность. Умная система стремится найти баланс между надежностью и избыточностью. Она помогает понять, какие материалы критичны, какие поставщики надежны, где риск задержки высок, а где можно сократить склад без угрозы производству.

В энергетическом плане искусственный интеллект тоже может играть важную роль. Если предприятие знает, когда энергия дороже, когда нагрузка сети выше, когда собственная солнечная генерация максимальна, оно может оптимизировать график части операций. Для энергоемких отраслей это способ снизить затраты и уменьшить нагрузку на инфраструктуру. В будущем, когда промышленность будет тес-

нее связана с умными энергосетями, планирование производства и планирование энергии станут частью единой системы.

Но интеллектуальное планирование требует доверия к данным и готовности менять привычки. Если руководитель привык принимать решения только на основе личного опыта, рекомендации алгоритма могут казаться чужими. Если подразделения предприятия не делятся информацией, система не увидит полной картины. Если отдел продаж обещает клиентам сроки без учета реальной загрузки производства, ИИ не спасет ситуацию. Поэтому внедрение интеллектуального планирования требует не только программ, но и организационной честности.

К 2050 году предприятие, которое планирует производство вручную, будет проигрывать тем, кто использует прогнозные модели и автоматическое пересчитывание сценариев. Мир станет слишком быстрым, чтобы управлять сложной фабрикой только через таблицы и совещания. Искусственный интеллект не отменит человеческое решение, но он сделает его более осознанным. Он покажет не один путь, а несколько вариантов с последствиями. И тогда управленец сможет выбирать не вслепую, а видя карту возможностей и рисков.

Промышленные ИИ-агенты: новые участники производственной системы

Следующий этап развития искусственного интеллекта в промышленности связан с появлением ИИ-агентов. Это не просто программы, которые отвечают на запрос или строят график. Агент — это система, способная выполнять задачу в определенной среде: собирать информацию, анализировать ситуацию, предлагать действия, взаимодействовать с другими системами и в ограниченных рамках самостоятельно доводить процесс до результата. В промышленности такие агенты могут стать новыми участниками производственной организации.

Представим агента технического обслуживания, который ежедневно анализирует состояние оборудования, выделяет рискованные узлы, предлагает график проверок, заказывает необходимые детали и сообщает инженеру, какие действия наиболее срочны. Представим агента качества, который отслеживает параметры продукции, ищет повторяющиеся причины дефектов, сравнивает смены, партии сырья и настройки оборудования. Представим агента энергопотребления, который предлагает перенести энергоемкие операции, чтобы снизить затраты и нагрузку на сеть. Каждый из них не заменяет человека полностью, но берет на себя часть сложной аналитической работы.

Такие агенты меняют структуру предприятия. Раньше информация двигалась между людьми и отделами медленно: отчет, согласование, запрос, звонок, совещание. ИИ-агент может работать постоянно, связывая данные разных систем и предупреждая о проблемах до того, как они станут очевидными. Он похож на внимательного помощника, который не устает следить за процессом и не забывает проверить то, что человеку легко упустить.

Особенно важным станет взаимодействие агентов между собой. Агент планирования видит, что нужно увеличить выпуск продукции. Агент обслуживания предупреждает, что одна линия находится в зоне риска. Агент энергии сообщает о дорогом периоде нагрузки. Агент склада показывает, что часть материалов задерживается. Вместо того чтобы каждый отдел оптимизировал свою часть отдельно, система может искать согласованное решение. Это приближает фабрику к модели распределенного интеллекта, где множество цифровых помощников работают ради общего результата.

Для Узбекистана промышленные ИИ-агенты могут стать способом ускорить рост управленческой зрелости предприятий. Многие компании сталкиваются не только с нехваткой оборудования, но и с нехваткой аналитического времени. Руководители и инженеры перегружены текущими задачами, а глубокий анализ причин потерь откладывается. ИИ-агенты могут помочь предприятиям видеть слабые места, готовить отчеты, сравнивать сценарии и выявлять возможно-

сти улучшения. Но для этого они должны быть встроены в реальные процессы, а не существовать отдельно как экспериментальная игрушка.

Появление ИИ-агентов также требует новых правил ответственности. Если агент предлагает остановить оборудование для проверки, кто принимает окончательное решение? Если он ошибся в прогнозе, кто отвечает за последствия? Если он получил доступ к коммерческим данным, как защищается информация? Если несколько агентов предлагают разные варианты, кто выбирает приоритет? Эти вопросы должны решаться заранее. Промышленный ИИ не может развиваться в правовом и организационном вакууме.

Культура взаимодействия с ИИ-агентами станет частью профессиональной подготовки. Инженер будущего должен уметь формулировать задачу цифровому помощнику, проверять его выводы, понимать ограничения модели, не доверять слепо и не отвергать автоматически. Это новое качество мышления: работать не только с людьми и машинами, но и с интеллектуальными программными участниками производственной среды. Такой специалист будет ценен потому, что умеет соединять человеческий опыт, инженерную физику и алгоритмическую аналитику.

К 2050 году многие предприятия будут иметь не одного «искусственного интеллекта», а целую систему специализированных ИИ-агентов. Они будут помогать закупкам, производству, качеству, логистике, энергетике, безопасности, обу-

чению персонала и разработке новых продуктов. Завод станет похож на сложный коллектив, где рядом с людьми работают цифровые сотрудники. Вопрос будет не в том, появятся ли они, а в том, насколько мудро человек научится ими управлять.

Автономное принятие решений и границы доверия

Искусственный интеллект в промышленности неизбежно подводит нас к сложному вопросу: какие решения можно доверить машине? Одно дело, когда алгоритм показывает график или предупреждает о риске. Другое дело, когда он самостоятельно меняет режим оборудования, останавливает линию, перенастраивает поставки или перераспределяет ресурсы. Чем выше уровень автономности, тем больше выгода, но тем серьезнее вопрос ответственности.

В промышленности нельзя позволить себе наивное восхищение автономией. Машина может быть быстрее человека, но она действует в рамках данных, целей и ограничений, которые ей заданы. Если данные неверны, если цель сформулирована узко, если не учтен человеческий фактор, алгоритм может принять формально оптимальное, но практически опасное решение. Например, система может стремиться снизить расход энергии, не учитывая влияние на качество продукции. Или ускорить выпуск заказа, повышая

износ оборудования. Или минимизировать склад, создавая риск остановки производства при задержке поставок.

Поэтому автономное принятие решений должно развиваться по уровням. На первом уровне ИИ только советует. На втором он предлагает вариант и ждет подтверждения человека. На третьем действует самостоятельно в пределах безопасных параметров. На четвертом управляет сложными процессами, но под постоянным контролем и с возможностью вмешательства. Полная автономия в критически важных промышленных системах должна применяться осторожно, потому что производство связано с физическим миром, людьми и долгосрочными последствиями.

Границы доверия должны определяться не модой, а риском. В некоторых задачах автономность вполне разумна: регулировка температуры в заданном диапазоне, сортировка продукции, оптимизация очередности операций, автоматическое оформление заявки на расходный материал. В других задачах человек должен сохранять ключевую роль: остановка опасного процесса, изменение технологического режима с риском качества, решения о безопасности персонала, действия в аварийной ситуации, стратегическое планирование и этические вопросы.

Для Узбекистана этот подход особенно важен на этапе массового внедрения новых технологий. Стране нужно развивать промышленный ИИ не как набор несвязанных экспериментов, а как зрелую систему стандартов. Предприятия

должны понимать, где ИИ может действовать самостоятельно, где требуется подтверждение специалиста, где нужна сертификация, где необходим аудит алгоритмов и как защищать работников, клиентов и общество от ошибочных решений. Без таких рамок доверие к технологии может быть подорвано отдельными неудачами.

Автономность также требует объяснимости. Если алгоритм управляет важным процессом, инженер должен понимать, на каком основании он действует. Не всегда возможно полностью раскрыть сложную модель в простых формулах, но необходимо иметь инструменты проверки: какие данные использованы, какие факторы повлияли на решение, насколько уверена система, какие альтернативы рассматривались и какие ограничения заданы. Производство не может быть заложником черного ящика.

В этом вопросе особенно ясно проявляется роль человека. Чем умнее становится машина, тем ответственнее должен быть человек. Он должен задавать цели, определять допустимые границы, проверять последствия и помнить, что эффективность не является единственной ценностью. Завод существует не только для выпуска продукции, но и для безопасности работников, доверия потребителей, устойчивости региона и будущего общества. Искусственный интеллект может оптимизировать процесс, но человек должен определять смысл оптимизации.

К 2050 году лучшие промышленные системы будут не

полностью автономными и не полностью ручными. Они будут гибридными. Машины будут принимать множество быстрых решений в рамках заданных правил, а люди будут управлять целями, исключениями, развитием и ответственностью. Такой союз не унижает человека, а требует от него более высокого уровня зрелости. Он должен стать не наблюдателем за машиной, а хранителем смысла и архитектором доверия.

ИИ в разработке новых продуктов

Промышленность занимается не только выпуском уже известных изделий. Ее будущее определяется способностью создавать новое. Здесь искусственный интеллект открывает одну из самых перспективных возможностей: ускорение разработки продуктов, материалов, конструкций и производственных процессов. Если раньше инженер должен был вручную перебирать ограниченное количество вариантов, то теперь алгоритмы могут анализировать тысячи и миллионы конфигураций, предлагая решения, которые человеку было бы трудно найти самостоятельно.

В проектировании это проявляется через генеративный дизайн. Инженер задает цель: деталь должна выдерживать определенную нагрузку, иметь заданный вес, производиться доступным способом и соответствовать ограничениям материала. Система перебирает множество вариантов формы и

предлагает конструкции, которые могут быть легче, прочнее и экономичнее традиционных. Такие формы иногда кажутся необычными, потому что они не повторяют привычную геометрию человеческого проектирования. Они ближе к логике природы, где материал распределяется там, где он действительно нужен.

В материаловедении ИИ помогает искать новые сплавы, композиты, покрытия, полимеры и химические составы. Разработка материала традиционно требует долгих экспериментов. Алгоритмы могут анализировать существующие базы данных, прогнозировать свойства комбинаций, отбирать перспективные варианты и сокращать путь от идеи до испытаний. Это особенно важно для энергетики, строительства, медицины, транспорта, электроники и экологических технологий. Материал будущего может быть легче, прочнее, устойчивее к жаре, дешевле в производстве или легче перерабатываться.

Для Узбекистана применение ИИ в разработке продуктов может иметь большое значение в тех направлениях, где страна стремится перейти от простой переработки к высокой добавленной стоимости. В текстиле алгоритмы могут помогать создавать новые ткани, оптимизировать состав волокон, проектировать узоры, прогнозировать спрос и снижать отходы. В строительных материалах — искать рецептуры, лучше подходящие для жаркого климата и энергоэффективного строительства. В агротехнологиях — разрабатывать оборудо-

дование и системы управления, адаптированные к местным условиям воды, почвы и температуры. В химической промышленности — улучшать процессы переработки и создавать более сложные продукты.

ИИ также может изменить связь между производством и рынком. Предприятие будущего будет анализировать не только внутренние данные, но и потребности клиентов, отзывы, эксплуатацию изделий, климатические условия, логистику и стоимость жизненного цикла продукта. Это позволит разрабатывать товары не абстрактно, а на основе реального использования. Например, если оборудование часто выходит из строя в пыльной и жаркой среде, данные помогут проектировать более устойчивую конструкцию. Если потребитель жалуется на сложность ремонта, продукт можно сделать модульным. Если рынок требует экологичности, проектирование будет учитывать переработку уже на начальном этапе.

Но ИИ в разработке не отменяет инженерной интуиции. Алгоритм может предложить вариант, но человек должен оценить его технологичность, безопасность, стоимость, соответствие стандартам и реальную применимость. Иногда формально оптимальное решение оказывается сложным в производстве, неудобным в обслуживании или неприемлемым для пользователя. Поэтому будущее разработки — это не замена инженера алгоритмом, а расширение инженерного воображения.

Особую роль здесь могут сыграть университеты и науч-

ные центры. Если Узбекистан хочет к 2050 году создавать собственные промышленные продукты, необходимо развивать исследовательские лаборатории, где ИИ используется не только для учебных задач, но и для реальных проектов предприятий. Студенты должны учиться работать с цифровым моделированием, данными испытаний, материалами, промышленным дизайном и производственными ограничениями. Тогда искусственный интеллект станет не внешним инструментом, купленным у других, а частью собственной инженерной культуры.

К 2050 году ценность промышленной компании будет определяться не только тем, насколько эффективно она производит текущий продукт, но и тем, насколько быстро она способна создавать следующий. ИИ ускорит этот цикл. Он поможет переходить от идеи к прототипу, от прототипа к испытанию, от испытания к производству. Для Узбекистана это может стать важным путем от статуса производственной площадки к статусу создателя технологических решений.

Данные как новое промышленное сырье

В индустриальной экономике прошлого сырьем считались хлопок, руда, газ, нефть, зерно, металл, древесина и другие материальные ресурсы. В промышленности будущего к ним добавляется новый вид сырья — данные. Но данные отличаются от традиционных ресурсов. Их можно копировать, ана-

лизировать, объединять, использовать многократно и превращать в знания. При этом сами по себе они не имеют ценности, если предприятие не умеет их очищать, понимать и применять.

Производственные данные возникают повсюду: в оборудовании, складах, лабораториях, системах качества, продажах, энергетике, логистике, обслуживании, взаимодействии с клиентами и работе персонала. Каждый параметр может стать частью общей картины. Но если данные разрознены, закрыты в разных отделах, записаны вручную с ошибками или хранятся без структуры, они напоминают руду, которую еще не научились добывать и перерабатывать. Чтобы данные стали промышленным сырьем, нужна инфраструктура.

Эта инфраструктура включает датчики, сети, базы данных, стандарты, программные платформы, специалистов по аналитике, правила доступа и культуру принятия решений на основе фактов. Она требует инвестиций, но ее главный смысл не в технике. Важно, чтобы предприятие понимало, какие вопросы оно хочет задавать данным. Почему растет брак? Где теряется энергия? Какой поставщик дает нестабильное сырье? Почему один участок работает лучше другого? Какие клиенты наиболее чувствительны к срокам? Какие параметры оборудования предсказывают отказ? Без правильных вопросов данные остаются молчаливыми.

Для Узбекистана данные могут стать способом ускоренного обучения промышленности. Каждое предприятие на-

капливает опыт, но если этот опыт не измеряется, он остается локальным. Если же данные собираются и анализируются, страна может быстрее понимать, какие технологии работают, где возникают типичные потери, какие компетенции нужны, какие отрасли имеют потенциал, какие программы обучения дают результат. На уровне промышленных кластеров это особенно важно: данные отдельных предприятий могут помогать всей экосистеме становиться эффективнее, если соблюдаются правила конфиденциальности и доверия.

Однако данные требуют этики и безопасности. Производственная информация может быть коммерческой тайной. Данные работников могут затрагивать частную жизнь. Информация о критической инфраструктуре может быть опасной при утечке. Поэтому промышленность будущего должна развивать не только аналитику, но и ответственное управление данными. Кто имеет доступ? Как данные защищены? Как долго они хранятся? Можно ли использовать их для обучения алгоритмов? Как предотвращается злоупотребление? Эти вопросы станут частью промышленного управления так же, как финансовый учет и техника безопасности.

Особенно важна проблема качества данных. Плохие данные могут быть хуже их отсутствия, потому что создают ложную уверенность. Если датчик неправильно откалиброван, если оператор вводит значения формально, если разные участки используют разные определения одного показателя, ИИ будет строить выводы на слабом основании. Поэто-

му культура данных начинается с простых вещей: точности, регулярности, ответственности и понимания, зачем измеряется каждый параметр.

К 2050 году промышленные данные станут одним из главных активов предприятий и стран. Но выиграют не те, кто соберет больше всего информации, а те, кто научится превращать ее в решения. Узбекистану важно не просто цифровизировать производство, а сформировать промышленную аналитику как новую компетенцию. Тогда данные станут не архивом прошлого, а инструментом будущего.

Искусственный интеллект и человеческая ответственность

Чем глубже искусственный интеллект входит в промышленность, тем чаще возникает вопрос: не потеряет ли человек контроль над производством? Этот вопрос нельзя считать наивным. История технологий показывает, что любое мощное средство может принести пользу или вред в зависимости от того, как оно встроено в общество. Паровая машина ускорила производство, но сопровождалась тяжелыми условиями труда. Химическая промышленность дала лекарства и материалы, но породила экологические риски. Цифровые технологии расширили возможности человека, но создали проблемы зависимости, контроля и неравенства.

Искусственный интеллект не является исключением. Он

может повысить безопасность, качество и эффективность, но может также усилить непрозрачность управления, вытеснить людей без подготовки, закрепить ошибки в данных, создать зависимость от внешних поставщиков технологий и сделать предприятие уязвимым для киберрисков. Поэтому промышленный ИИ должен развиваться не только как инженерный проект, но и как социальный договор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.