



With the
support of the
CCI of Russia

47/332
декабрь
2025

RBG

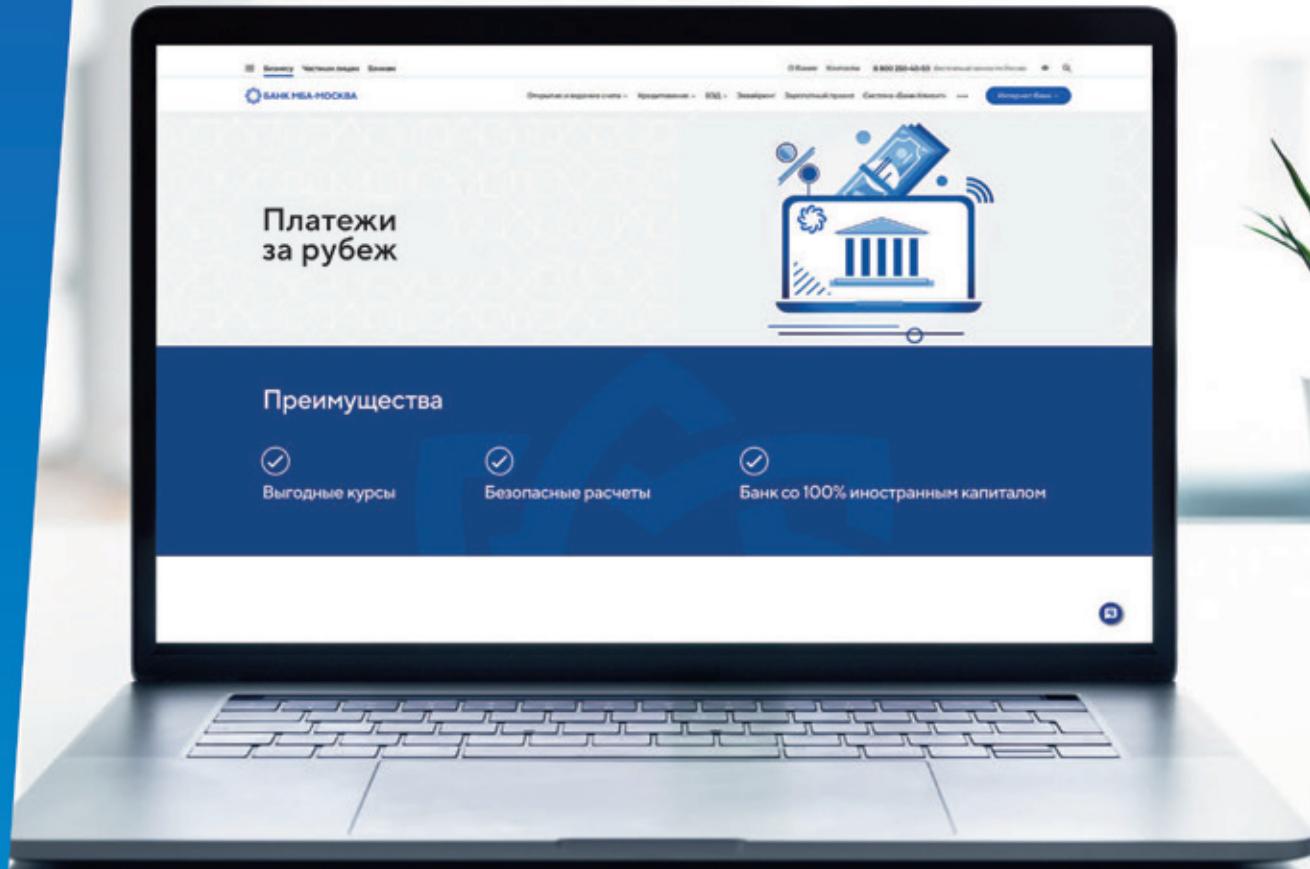


**ИТОГИ
ГОДА.
ЛУЧШИЕ
ДОСТИЖЕНИЯ
БИЗНЕСА**

МАГОМЕД
ЯНГУЛБИ,
YANG CONSULT:

**«КОМПАНИИ,
РАЗВИВАЮЩИЕ
СИСТЕМНЫЙ
GR, НЕ ПРОСТО
АДАПТИРУЮТСЯ
К ИЗМЕНЕНИЯМ,
ОНИ ВЛИЯЮТ НА
ПРАВИЛА ИГРЫ»**





ПЛАТЕЖИ ЗА РУБЕЖ

в Азербайджан, Кыргызстан, Таджикистан,
Узбекистан, Грузию, Белоруссию,
Китай, Турцию, Сербию
для юридических лиц

8 800 250-40-50

ibam.ru

ard.moscow

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.
Предложение не является офертой.

В соответствии с действующими Тарифами «Банка «МБА-МОСКВА» ООО

Реклама

6+

 БАНК МБА-МОСКВА

Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2VSb5w8w177

RBG

www.rbgmedia.ru

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»
при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка:

Александр Лобов

Дирекция развития и PR:

Ольга Иванова, Кира Кузмина

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков,

<https://photo.roscongress.org>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,
г. Москва, ул. Электрозаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,
публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не
обязательно должно совпадать с мнением редакции.
Перепечатка материалов и их использование в любой
форме допускается только с разрешения редакции
издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Адрес редакции и издателя: 143966, Московская
область, г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23

E-mail: mail@b-d-m.ru

Тел: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в
сфере связи, информационных технологий и массовых
коммуникаций. Регистрационный номер
средства массовой информации ПИ № FS77-70487
от 25 июля 2017.

RBG № 47/332 декабрь 2025

Подписано в печать: 12.12.2025

Дата выхода в свет: 18.12.2025

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries,
prospects, business personalities in Russia and abroad.
12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC
with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief:

Maria Suvorovskaya

Deputy Marketing Director:

Irina Dlugach

Managing Editor: **Aleksandra Ubozhenko**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR:

Olga Ivanova, Kira Kuzmina

Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov,**

<https://photo.roscongress.org>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,
ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or «ADVERTISING» are published as
advertising. The opinion of the authors does not necessarily
coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials
and their use in any form is allowed only with the
permission of the editorial office of the publication RBG.
Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966

E-mail: mail@b-d-m.ru

Tel: +7 (495) 528-17-35

Publisher: **Business-DIALOG Media LLC**

Registered by the Federal Service for Supervision of
Communications, Information Technology, and Mass
Media. Media registration number PI # FS77-70487
from July 25, 2017.

RBG № 47/332 December 2025

Signed to the press: 12.12.2025

Date of issue: **18.12.2025**

Edition: **15 000 copies. Open price.**

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

4 НОВОСТИ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

МАГОМЕД ЯНГУЛБИ, YANG CONSULT:

«КОМПАНИИ, РАЗВИВАЮЩИЕ СИСТЕМНЫЙ GR,
НЕ ПРОСТО АДАПТИРУЮТСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ,
ОНИ ВЛИЯЮТ НА ПРАВИЛА ИГРЫ!»

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

ИГРА СТОИТ СВЕЧ:

ПРАВИЛА БИЗНЕСА АННЫ АГЕЕВОЙ-ДЗУКАЕВОЙ
И СЕРГЕЯ ДЗУКАЕВА, АВТОРОВ ПРОЕКТА «ПОТОЛКУЕМ?»

ЕЛЕНА ИЩЕЕВА, ICM GLASS КАЛУГА:

«ЗА ПЕНОСТЕКЛОМ БУДУЩЕЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ»

АНАСТАСИЯ РОМАНОВСКАЯ, «ЛИСТЕРРА»:

«МЫ ПЕРВЫЕ, КТО ПРОДВИГАЕТ НА РЫНКЕ
КОНЦЕПЦИЮ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ЗАЩИТЫ И УХОДА ЗА
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ КУЛЬТУРАМИ»

МИХАИЛ БОДУХИН, «ФОРТФУД»:

«РАСПРОСТРАНЕНО МНЕНИЕ, ЧТО «РАНЬШЕ БЫЛО ЛУЧШЕ»,
НО ЭТО ПРОСТО НОСТАЛЬГИЯ: АССОРТИМЕНТ И КАЧЕСТВО
ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ СССР И СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ
НЕСОПОСТАВIMЫ – В ПОЛЬЗУ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ!»

ЭЛЬНАРА АВАКЯН, «РЕГИОН»:

«КАК ОБНОВИТЬ СТАРУЮ ДОБРУЮ ЯРМАРКУ
ДО ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО ФЕСТИВАЛЯ И ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО
БИЗНЕСУ И СТРАНЕ?»

ФОРМУЛА СТОЙКОСТИ:

КАК «РЕТИНОИДЫ» 35 ЛЕТ СОЗДАЮТ ЛЕГЕНДУ
РОССИЙСКОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ

АРХИТЕКТОР СЕМЕЙНОЙ МЕЧТЫ КРИСТИНА КУРТ:

««МУЗА РУЗЫ» ПАХНЕТ СВЕЖЕИСПЕЧЁННЫМ ХЛЕБОМ
И СЧАСТЬЕМ!»

СЕРГЕЙ СКРЯБИКОВ, L-SYSTEMS:

«ЗА НАШИМ ИМЕНЕМ УЖЕ СЕГОДНЯ СТОЯТ РЕАЛЬНАЯ
ЦЕННОСТЬ И РЕПУТАЦИЯ НАДЁЖНОГО ПАРТНЁРА, А ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ
ОНИ ПОМНОЖАТСЯ НА ПЯТЬ!»

46

8

18

22

26

32

38

42

46



RBG



ТОРГОВЫЙ ДОМ
ШОКОЛАДА



На правах рекламы



WWW.DOMCHOCO.RU

Московская область, г. Химки,
микрорайон Клязьма-Старбееvo,
квартал Вашутино, вл. 29А

+7 (495) 575-34-00
+ 8 (916) 987-20-75

Реклама. Рекламодатель ООО «Торговый Дом Шоколада» ИНН 5047189826. Erid: 2VSb5wGLwWq

Минэкономразвития России подвело итоги работы по ключевым инструментам финансовой поддержки малого и среднего бизнеса за три квартала 2025 года. «Доступ к финансовой поддержке играет важную роль в развитии малого и среднего бизнеса. По данным Минэкономразвития, спустя 3 года после получения такой поддержки 80% предпринимателей продолжают успешно работать и показывают более высокие экономические результаты. Поэтому в рамках проекта «Эффективная и конкурентная экономика» мы сохранили и усовершенствовали те меры, которые продемонстрировали наибольшую эффективность за последние 5 лет», – отмечает заместитель председателя Правительства Российской Федерации Александр Новак.

Среди доступных для предпринимателей финансовых мер поддержки – льготные инвестиционные кредиты, микрозаймы государственных микрофинансовых организаций, зонтичный механизм поручительств и поручительства региональных гарантийных организаций.

«Повышение устойчивости МСП, а также создание условий для их качественного роста – наш приоритет: компании должны иметь возможность переходить из микров малый, из малого – в средний, а затем в крупный формат. Доступ к инструментам финансовой поддержки позволяет предпринимателям решать как оборотные, так и инвестиционные задачи. В 2025 году программами уже воспользовались более 36 тыс. предпринимателей. Объем привлечённых средств составил 459,4 млрд рублей», – отмечает министр экономического развития России Максим Решетников.

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС ПРИВЛЁК БОЛЕЕ 450 МЛРД РУБЛЕЙ НА СВОЁ РАЗВИТИЕ С ПОМОЩЬЮ ГОСПОДДЕРЖКИ



Компании из приоритетных отраслей экономики могут получать льготные инвестиционные кредиты. Размер кредита – от 50 млн до 2 млрд рублей, размер льготной ставки зависит от значения ключевой ставки ЦБ.

Малый и средний бизнес также может получить льготный микрозаем в государственных микрофинансовых организациях. Максимальная сумма поддержки – 5 млн рублей, ставка по договору – ниже банковских, максимальный срок – 3 года.

Зонтичный механизм поручительств – это упрощенный способ получить кредит в банке, если для привлечения заемного финансирования не хватает собственной залоговой массы. Поручительство покрывает до 50% от суммы кредита, максимальная сумма поддержки – до 1 млрд рублей, срок – до 10 лет.

Также предприниматели могут воспользоваться поручительством при недостаточности залогового обеспечения. Заключается трёхсторонний договор между предпринимателем, банком и региональной гарантийной организацией. Поручительство может покрыть до 70% суммы кредита, максимальная сумма поручительства может варьироваться от региона к региону.

«За девять месяцев текущего года меры государственной поддержки малого и среднего бизнеса продемонстрировали устойчивую динамику. В рамках программы льготных инвестиционных кредитов предприниматели привлекли 37,5 млрд рублей, микрозаймов – 38,3 млрд рублей, зонтичных поручительств – 154,6 млрд рублей, поручительств РГО – 229 млрд рублей», – отмечает замминистра экономического развития России Татьяна Илюшникова.

МИХАИЛ МИШУСТИН ПРОВЁЛ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ СЕССИЮ О ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИКИ И ОБЕСПЕЧЕНИИ РАВНЫХ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

По словам Михаила Мишустина, здоровая конкуренция позволяет предприятиям развиваться, постоянно повышать качество и привлекательность своего товара, совершенствовать производственные процессы и обновлять оборудование, а также обучать сотрудников и внедрять лучшие практики. Поэтому особенно важно создавать среду, в которой бизнес сможет расти и наращивать выпуск своей продукции.



«Необходимо помогать отечественному бизнесу формировать среду, в которой удобно создавать и реализовывать проекты. И наличие равных условий предпринимательства – одна из фундаментальных составляющих успеха. Это важно и для сохранения динамики внутреннего производства», – подчеркнул глава Правительства России.

Меры поддержки бизнеса, реализуемые в настоящее время в стране, уже доказали свою эффективность. Так, за восемь месяцев этого года рост выпуска в обрабатывающем секторе составил 3,2%, в машиностроении – около 11%. Хорошие показатели демонстрируют технологичные сферы, связанные с производством компьютеров, электроники и оптики, а также лекарственных средств

и медицинских материалов. Кроме того, свой вклад в развитие экономики вносят строительная отрасль и сельское хозяйство.

Добиваться высоких результатов бизнесу помогает в том числе действующий Национальный план развития конкуренции. В его рамках, в частности, проводился постоянный мониторинг рынка питания, велась работа с торговыми сетями, а также расширялась биржевая торговля для балансировки спроса и предложения. В октябре этого года был утвержден новый национальный план, который сменит действующую стратегию.

«Недавно Правительством утвержден новый план. Он рассчитан на период до 2030 года и нацелен на содействие в достижении национальных целей, которые

определен Президентом. Действует также проект “Развитие конкуренции”. Его главная задача – формирование эффективной системы в этой сфере на всех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном», – подчеркнул Михаил Мишустин.

По его словам, важно добиваться того, чтобы инструменты государственной политики стимулировали бизнес к внедрению современных, инновационных методов работы. Необходимо также обеспечивать равные условия ведения бизнеса всем участникам рынка – как тем, кто работает в стране, так и тем, кто осваивает зарубежные площадки. Это позволит добиться стратегически важной цели – повышения эффективности экономики всей страны.



КАК РЕФОРМА РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ ИЗМЕНИТ ПРАВИЛА ИГРЫ ДЛЯ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВА

В Агентстве стратегических инициатив (АСИ) состоялось первое заседание рабочей группы «Разрешение споров» после утверждения Правительством Национальной модели целевых условий ведения бизнеса. Это событие знаменует старт одной из самых амбициозных реформ для российского делового климата – комплексного пересмотра всей системы урегулирования конфликтов и развития внесудебных процедур.

Рабочая группа «Разрешение споров» – одна из 11 созданных на базе АСИ. В её состав вошли представители самого Агентства, Минэкономразвития и Минюста России, деловых объединений, крупных компаний, а также ведущие эксперты-юристы. В задачи группы входит анализ хода реализации нацмодели, доработка дорожных карт, оценка достижения ключевых показателей, разработка инициатив и выдача заключений на проекты нормативных актов. АСИ выполняет координирующую функцию: анализирует доклады ответственных ведомств совместно с группами и направляет результаты анализа в профильные федеральные органы. Координатор дорожной карты «Разрешение споров» – Минэкономразвития России.

«Реформа разрешения споров представляет собой комплексный подход к повышению эффективности урегулирования

конфликтов. Мы видим запрос со стороны бизнеса на быстрое разрешение споров с минимальными издержками. Ключевые направления, такие как усиление медиации, внедрение арбитража и модернизация третейского разбирательства, как раз и направлены на создание быстрых, экономичных и специализированных механизмов для бизнеса без дорогих и затратных процедур. Особенно важным выглядит акцент на внесудебные способы решения споров, в том числе с участием госорганов и органов местного самоуправления, которые кардинально могут сократить издержки и сроки. Успех реформы во многом будет зависеть от согласованной реализации дорожных карт и создания ясных правовых гарантит для новых инструментов», – прокомментировал директор правового департамента Минэкономразвития России Лев Гершанок.

«Наша дорожная карта представляет собой полноценный план реформ в сфере разрешения споров с акцентом на внесудебные механизмы, по опыту других стран. Многие шаги являются революционными. Мы благодарны Правительству и АСИ за поддержку инициатив бизнеса, готовы активно участвовать в их реализации», – отметил руководитель рабочей группы «Разрешение споров», член правления ПАО «Интер РАО» Михаил Гальперин.

Он привёл данные: в России гражданских споров почти вдвое больше, чем в Индии, и столько же, сколько в Китае, при меньшем населении. Расходы на правосудие с 2000 года выросли в 40 раз, а количество экономических дел сократилось на 10–12%. Лишь 3% коммерческих споров заканчиваются мировыми соглашениями.

ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ: ОТ МЕДИАЦИИ ДО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Дорожная карта «Разрешение споров» содержит более 30 реформ. Их цель – кардинально снизить нагрузку на суды, удешевить и ускорить урегулирование конфликтов, а также создать современный, ориентированный на бизнес инструментарий. В числе ключевых направлений можно выделить 5: медиация, арбитраж, госарбитраж 2.0, третейское разбирательство, исполнительное производство.

1. Медиация

Несмотря на 15-летний опыт действия закона о медиации, этот институт в России недостаточно развит. Главный барьер – отсутствие единых требований к квалификации медиаторов и, что важнее, слабая юридическая сила медиативных соглашений. Национальная модель ставит цель исправить это, придав таким соглашениям силу, сравнимую с судебными актами. Это должно сделать процедуру по-настоящему привлекательной для бизнеса. Задача – устроить количество нотариально удостоверенных медиативных соглашений к 2030 году: с 700 до 2000 ежегодно.

Конкретные меры и механизмы. Министерство России уже ведёт работу над законопроектом, направленным на совершенствование регулирования медиации. Предполагается выработка единых профессиональных стандартов, общих этических норм и создание эффективного механизма саморегулирования, включая оценку квалификации медиаторов.

Рассматривается вопрос о присоединении России к Сингапурской конвенции о медиации, что упростит признание и исполнение медиативных соглашений на международном уровне, усиливая позиции российского бизнеса.

Ожидаемый эффект. Бизнес и граждане получат быстрый (процедура редко длится дольше 60 дней), конфиденциальный и значительно менее затратный способ разрешения конфликтов.

2. Адьюдициация – новый инструмент для сложных споров

Для России это инновационный механизм, который планируется внедрить прежде всего для строительной и IT-отраслей. Адьюдициация – это оперативное разрешение сложных технических разногласий по контракту с помощью независимого эксперта (адьюдикатора). Планируется, что его заключение будет обязательным для немедленного исполнения, что позволит не останавливать масштабные проекты. При этом стороны сохранят право на последующее обращение в суд. Рабочая группа изучила успешный между-

народный опыт и теперь займётся выработкой законодательных предложений для внедрения этой процедуры, включая установление требований к адьюдикаторам и границ судебного контроля.

Конкретные меры и механизмы. В дорожную карту включено мероприятие по выработке предложений по законодательному урегулированию процедуры адьюдициации.

Будут решены ключевые вопросы, препятствующие использованию адьюдициации: установлены требования к беспристрастности, независимости и квалификации адьюдикаторов; закреплены процессуальные гарантии (равенство сторон, конфиденциальность); определён круг споров, которые могут быть переданы на адьюдициацию; сняты бюрократические барьеры для компаний с госучастием.

Ожидаемый эффект. Стороны в строительных и IT-контрактах смогут разрешать технические споры без остановки работ, экономя время и огромные средства.

3. Третейское разбирательство (арбитраж)

Повышение эффективности и привлекательности. Третейские суды (негосударственный независимый суд) рассматривают с каждым годом всё больше споров (2914 в 2024 году), но их потенциал используется неполно. Цель реформы – устранить процедурные барьеры и повысить доверие бизнеса к этому механизму, снизив нагрузку на судебную систему.

Конкретные меры и механизмы. Планируется создать эффективные и доступные процедуры получения обеспечительных мер (например, наложение ареста на имущество) в государственных судах в поддержку третейского разбирательства. Это устранит один из главных недостатков арбитража – отсутствие механизмов, позволяющих обеспечить, при необходимости в принудительном порядке, исполнение обеспечительных мер, принятых третейскими судами.

Все дела об отмене решений третейских судов и о признании иностранных арбитражных решений могут быть переданы в один арбитражный суд субъекта или в арбитражные суды округов. Это позволит сформировать специализированную судебную практику, повысит предсказуемость и сократит сроки рассмотрения таких дел.

Будет наложен оперативный электронный обмен документами между постоянно действующими арбитражными учреждениями и судами, что ускорит процедуры содействия и контроля со стороны государства.

4. Госарбитраж 2.0: создание культуры досудебного диалога с государством

Сегодня споры с государством практически не разрешаются миром: органы

власти и госкомпании проходят все судебные инстанции даже с заведомо слабыми позициями, неся в итоге дополнительные расходы и формируя нежелательную судебную практику. К 2028 году планируется создать условия для реального досудебного урегулирования таких конфликтов.

Конкретные меры и механизмы. Утверждение национального стандарта досудебного урегулирования разногласий, обобщающего позитивный опыт ФНС, ФАС, Банка России и с учётом руководящих принципов ЮНСИТРАЛ.

Внедрение адаптированных под российские реалии механизмов, таких как ведомственные арбитражные комиссии, инвестиционные консультативные советы при губернаторах и иные формы, обеспечивающие баланс интересов при сохранении права на обращение в суд.

План включает формирование реальных правовых возможностей для государственных органов заключать мировые соглашения, что потребует изменений в бюджетном и административном законодательстве, снятие запретов.

5. Исполнительное производство: эффективность взысканий

Реформа направлена на повышение результативности работы судебных приставов. К марта 2026 года планируется разработать и утвердить новые методические стандарты, ориентированные не на формальное исполнение процедур, а на реальный результат взыскания. Общая цель по треку – рост доли успешных взысканий с нынешних 15% до 23%, а также сокращение сроков исполнения решений.

Для оптимизации взыскания предлагаются перевести в электронный вид продажу арестованного имущества и оцифровать все исполнительные листы. Сейчас по миллионам дел частный истец, получив судебный акт, вынужден ногами нести его приставам. Те вручную вводят данные в свою систему. Затем приходится месяцами ждать присуждённого, направляя госорганам обращения. В итоге, по статистике, удаётся взыскать всего один рубль из шести. У частных лиц, даже у крупных компаний, всё меньше возможностей самим разыскать активы должника, получить информацию из государственных реестров. При этом публичные взыскатели, в том числе налоговые органы, уже обладают возможностями для бесшовного цифрового движения дела от предъявления требования до получения взысканного.

Повышение эффективности ФССП напрямую связано с успехом других направлений. Нотариально удостоверенное медиативное соглашение или заключение адьюдикатора, получив силу исполнительного документа, будет исполняться через ту же оптимизированную службу.



МАГОМЕД ЯНГУЛБИ:
«КОМПАНИИ,
РАЗВИВАЮЩИЕ
СИСТЕМНЫЙ GR, НЕ
ПРОСТО АДАПТИРУЮТСЯ
К ИЗМЕНЕНИЯМ, ОНИ
ВЛИЯЮТ НА ПРАВИЛА ИГРЫ»

В современном мире, где бизнес сталкивается с растущими регуляторными вызовами, роль Government Relations (GR) становится ключевой для устойчивого развития компаний.

В конкурентной борьбе выигрывают те, кто умеет не только зарабатывать, но и строить отношения с государством. YANG CONSULT – ведущая международная GR-правовая компания, которая уже более 16 лет помогает бизнесу выстраивать стратегически грамотный диалог со всеми органами власти. О роли GR в формировании имиджа и репутации компаний, о том, как правильно интегрировать GR-стратегию в коммуникационную политику, рассказывает Магомед Янгуби, юрист, кандидат политических наук, научный и общественный деятель, управляющий партнёр и основатель YANG CONSULT.

– Как бы вы определили понятие Government Relations (GR) в контексте современного бизнеса?

– GR можно рассматривать в двух плоскостях – в широкой и в узкой. В широком понимании – это система коммуникаций между обществом и государством, когда воздействие на политику и регулирование осуществляется не только бизнесом, но и НКО, ассоциациями, экспертными со-обществами, гражданскими институтами.

В узком смысле, применительно к бизнесу, GR – это управленческая (менеджерская) функция, направленная на законное и стратегическое взаимодействие с органами власти для защиты интересов компаний, снижения рисков и участия в формировании нормативной среды.

Суть GR заключается не в том, чтобы договорится в кулуарах, а в институциональном диалоге, где бизнес выступает в роли эксперта и партнёра государства.

Компании, развивающие системный GR, не просто адаптируются к изменениям, они влияют на правила игры – через участие в советах, в экспертных обсуждениях и национальных проектах.

– Для компаний, которые заинтересованы в развитии GR, какие аспекты являются ключевыми при разработке GR-стратегии? Есть ли универсальные принципы, которые эффективно работают независимо от отрасли?

– Ключевыми принципами можно назвать такие составляющие, как системность, прозрачность и уважение к институциональным процедурам. Любая стратегия должна начинаться с анализа регуляторной среды, картирование стейкхолдеров (определения целевых ведомств) и формирования аргументированной позиции компании.

Среди универсальных принципов могу назвать достоверность, прогнозируемость и устойчивость коммуникаций. GR – это не только кризисный инструмент, это постоянный процесс. Независимо от отрасли, важно, чтобы компания не просто решала вопросы, но и выстраивала доверительные отношения с государственными

институтами на основе экспертизы, общественного (государственного) интереса и профессиональной репутации.

– Какие риски могут возникнуть у бизнеса, если игнорировать GR?

– На мой взгляд, главный риск – потеря управляемости среди, в которой работает бизнес. Когда компания не отслеживает регуляторные изменения, она оказывается в положении догоняющего. Без GR можно столкнуться с внезапными ограничениями, непредсказуемыми требованиями и, что особенно важно, с отсутствием голоса в процессах принятия решений.

– Насколько сегодня велика роль GR в формировании имиджа и репутации компаний?

– Она поистине колоссальна и удивительно недооценена. Сегодня репутация бизнеса определяется не только финансовыми результатами, но и степенью его вовлечённости в государственные и общественные процессы.

Компании, которые открыто взаимодействуют с властью, участвуют в разработке нормативных актов, поддерживают социальные инициативы и выстраивают конструктивный диалог с регуляторами, воспринимаются как ответственные, устойчивые и надёжные партнёры.

Именно GR формирует тот тип репутации, при котором с компанией комфортно сотрудничать государственным структурам, банкам, инвесторам и клиентам. Это репутация зрелого бизнеса, действующего в правовом поле, предсказуемого в своих решениях и понятного партнёрам.

– Не могли бы вы поделиться примерами, когда эффективная GR-стратегия помогла компании выстроить конструктивный диалог с регуляторами. И какое влияние это оказало на развитие бизнеса?

– В практике YANG CONSULT немало кейсов, когда грамотная GR-позиция позволяла компаниям не просто избежать санкций, но и выстроить партнёрские отношения с государством.

Так, в аграрной отрасли мы сопровождали проект по включению инновационного продукта в реестр Минсельхоза. Благодаря экспертным консультациям, участию в профильных совещаниях и поддержке отраслевых ассоциаций клиент получил статус рекомендованного поставщика и вышел на закупки.

Другой пример – сопровождение компаний при выходе на региональные рынки. Мы выстраивали системный GR-диалог с органами власти субъектов РФ, помогая бизнесу находить партнёров, получать письма поддержки и участвовать в инфраструктурных программах. Такой подход обеспечивает не просто вход в регион, а устойчивое присутствие с опорой на институциональные механизмы.

Кроме того, мы сопровождаем иностранные компании, которые выходят на российский рынок. Здесь GR играет решающую роль – от анализа нормативной среды до выстраивания прозрачных отношений с федеральными и региональными структурами. Компании, которые приходят в Россию через YANG CONSULT, получают не только юридическую безопасность, но и реальное понимание того, как взаимодействовать с государственными институтами в рамках закона.

– Существуют ли примеры, когда неудачи в сфере GR приводили к репутационным кризисам?

– Да, такие ситуации случаются, но, как правило, проблема не в самом GR, а в том, как он выстроен внутри компании. Очень часто бизнес вспоминает про GR уже в том случае, когда на горизонте возникает конфликт или серьёзный регуляторный риск.

В кризисе грамотный GR действительно способен смягчить последствия, восстановить диалог с регуляторами, снизить градус напряжения. Но если до этого не было ни системной позиции, ни понятной линии взаимодействия с государством, работать приходится в условиях цейтнота, и цена ошибки существенно возрастает.



«Суть GR
заключается не
в том, чтобы
договорится в
кулуарах, а в
институциональном
диалоге, где бизнес
выступает в роли
эксперта и партнёра
государства».

Опасность возникает там, где GR превращается в набор разрозненных шагов: сегодня компания направляет письмо, завтра выходит в медиа, послезавтра пытается подключиться к какому-то формату обсуждений – без общей стратегии, без единого месседжа и понимания, как это выглядит с точки зрения государства и общества. В таких случаях усилия могут восприниматься как хаотичные и обратиться репутационными издержками.

Поэтому я всегда говорю: GR должен быть не только антикризисным инструментом, но и частью нормальной мирной жизни компании. Когда диалог с государством выстроен заранее, на основе экспертизы и соблюдения соответствующих процедур, даже сложные ситуации решаются спокойнее, более предсказуемо и с меньшими репутационными потерями.

– Как правильно интегрировать GR-стратегию в общую коммуникационную политику компании?

– GR не может существовать изолированно. Он должен быть встроен в корпоративную стратегию, PR и ESG-направления. На этапе планирования важно определить единый месседж компании: что мы представляем и какие общественные задачи решаем. Важно, чтобы GR не противоречил другим каналам коммуникации, а усиливал их. Поэтому я всегда говорю: GR – это не только юридический, но и управлеченческий инструмент, требующий синхронизации с маркетингом, PR и HR.

– Какие инструменты GR наиболее эффективны для синхронизации с коммуникационной политикой?

– Это экспертные советы, отраслевые площадки, ассоциации, участие в общественных обсуждениях, деловых миссиях и форумах. Сегодня к ним добавились цифровые инструменты – аналитика нормативных актов, GR-Tech-платформы, мониторинг общественного мнения. Всё это позволяет строить стратегию на основе точных данных, а не интуиции. Мы, например, развиваем собственный продукт GR Shield (GR Щит) – платформу для оценки регуляторных рисков и сценарного анализа инициатив.

– С какими вызовами сталкиваются компании при интеграции GR в коммуникационную политику и как их преодолеть?

– Главная трудность – отсутствие внутри компании понимания того, что GR – это часть стратегии, а не внешняя функция. Когда нет общего видения, GR воспринимается как отдельное направление, не связанное с маркетингом, PR или юридическим блоком. Это ведёт к разроз-

ненности и потере управляемости коммуникаций.

Второй вызов – недостаток внутренней экспертизы. Не все менеджеры готовы грамотно взаимодействовать с государственными структурами, корректно формулировать позицию компании и понимать, как их слова или действия влияют на репутацию.

Преодоление начинается с образования и выстраивания культуры прозрачного взаимодействия. Компании, которые инвестируют в подготовку GR-команд и создают единые коммуникационные стандарты, гораздо успешнее в диалоге с властью и обществом.



– Как оценить успех GR-стратегии в формировании имиджа и репутации?

– Эффективность GR нельзя измерить одной цифрой – это всегда совокупность качественных и количественных факторов.

Можно выделить несколько ключевых критериев: предсказуемость регуляторной среды, уровень вовлечённости власти в диалог с бизнесом и устойчивость позиции компании на рынке. Если бизнес видит, что его интересы учитываются при подготовке нормативных решений, значит, GR действительно работает.

Кроме того, важно оценивать качество обратной связи: насколько конструктивен диалог, появились ли новые площадки взаимодействия, усилилось ли доверие между бизнесом и государством. Не количество встреч или публикаций определяет успех, а глубина влияния на процессы.

Есть ещё один, более сложный для расчёта, показатель – общий экономический эффект GR. Его можно увидеть не сразу, но он проявляется в долгосрочной перспективе: снижение рисков, упрощение административных процедур, рост числа партнёров, увеличение оборота. Всё это – прямое следствие системного и грамотного GR.

– Какие изменения вы прогнозируете в роли GR в ближайшие 5–10 лет?

– GR будет меняться вместе с самим устройством государственного управления. Мы уже входим в эпоху, где данные, технологии и аналитика становятся основой взаимодействия между бизнесом и властью. Поэтому GR постепенно переходит из сферы личных коммуникаций в цифровую и институциональную плоскость.

Растёт значение GR-Tech решений – платформ, которые позволяют отслеживать нормативные инициативы, оценивать их влияние на бизнес и выстраивать прозрачный диалог с регуляторами в режиме реального времени.

Ещё одна важная тенденция – укрепление роли экспертных и общественных сообществ. Государство всё чаще строит диалог с бизнесом через отраслевые советы, аналитические центры и профессиональные объединения.

В результате GR станет не просто инструментом взаимодействия, а частью системы стратегического управления. Компании, которые уже сейчас выстраивают цифровые каналы коммуникации и умеют аргументировать свои интересы языком цифр, данных и демонстрации общественной пользы, будут наиболее устойчивы и влиятельны в ближайшем десятилетии.

– В чём отличие GR-специалиста от юриста или PR-менеджера и почему они не могут его заменить?

– GR-специалист действует на стыке права, политики и управления, именно это делает его роль уникальной.

GR должен быть не только антикризисным инструментом, но и частью нормальной мирной жизни компании.
Когда диалог с государством выстроен заранее, на основе экспертизы и соблюдения соответствующих процедур, даже сложные ситуации решаются спокойнее, более предсказуемо и с меньшими репутационными потерями.

Юрист работает с уже существующими нормами – он защищает компанию в рамках действующего законодательства.

PR-специалист формирует общественное восприятие и имидж компании.

А вот GR – это влияние на правила игры до того, как они окончательно приняты, выстраивание законных и конструктивных отношений с властью, участие в формировании регуляторной среды.

Хороший GR-эксперт умеет читать не только тексты законов, он мониторит повестку государства, прогнозирует направления развития политики, понимает, как принимаются решения и на каком уровне можно аргументировать позицию бизнеса. Он соединяет язык права, экономики и государственного управления в единую стратегию.

Юристы и PR могут быть частью GR-команды, но заменить её они не могут, потому что GR – это прежде всего управленческая и стратегическая функция, а не обслуживающая. Она требует системного мышления, аналитики, участия в институциональных процессах, способности выстраивать долгосрочный диалог между бизнесом и властью.

– Что бы вы могли посоветовать компаниям, которые только начинают развивать GR?

– Прежде всего воспринимать GR не как дополнение к PR или юридическому направлению, а как самостоятельную стратегическую функцию. GR – это не просто решение вопросов, это формирование устойчивой позиции компании во взаимоотношениях с государством.

Начинать стоит с базовых вещей: анализа нормативной среды, оценки регуляторных рисков и понимания, какие государственные структуры влияют на вашу деятельность. Уже после этого выстраивается дорожная карта взаимодействия: кто, как и на каком уровне ведёт диалог, какие экспертные форматы и площадки использовать.

Второй шаг – создание внутренней GR-культуры. Важно, чтобы руководство и ключевые менеджеры понимали цели и инструменты этой работы. Без вовлечения топ-менеджмента GR превращается в формальность.

И наконец, нужно опираться на профессионалов – людей, которые понимают, как устроена государственная система, как принимаются решения и какие аргументы воспринимаются на уровне власти. Ошибка на старте обходится дорого, а грамотная стратегия, выстроенная с самого начала, даёт компании устойчивость, репутацию и реальные конкурентные преимущества.

YANG CONSULT

16 лет между бизнесом и властью



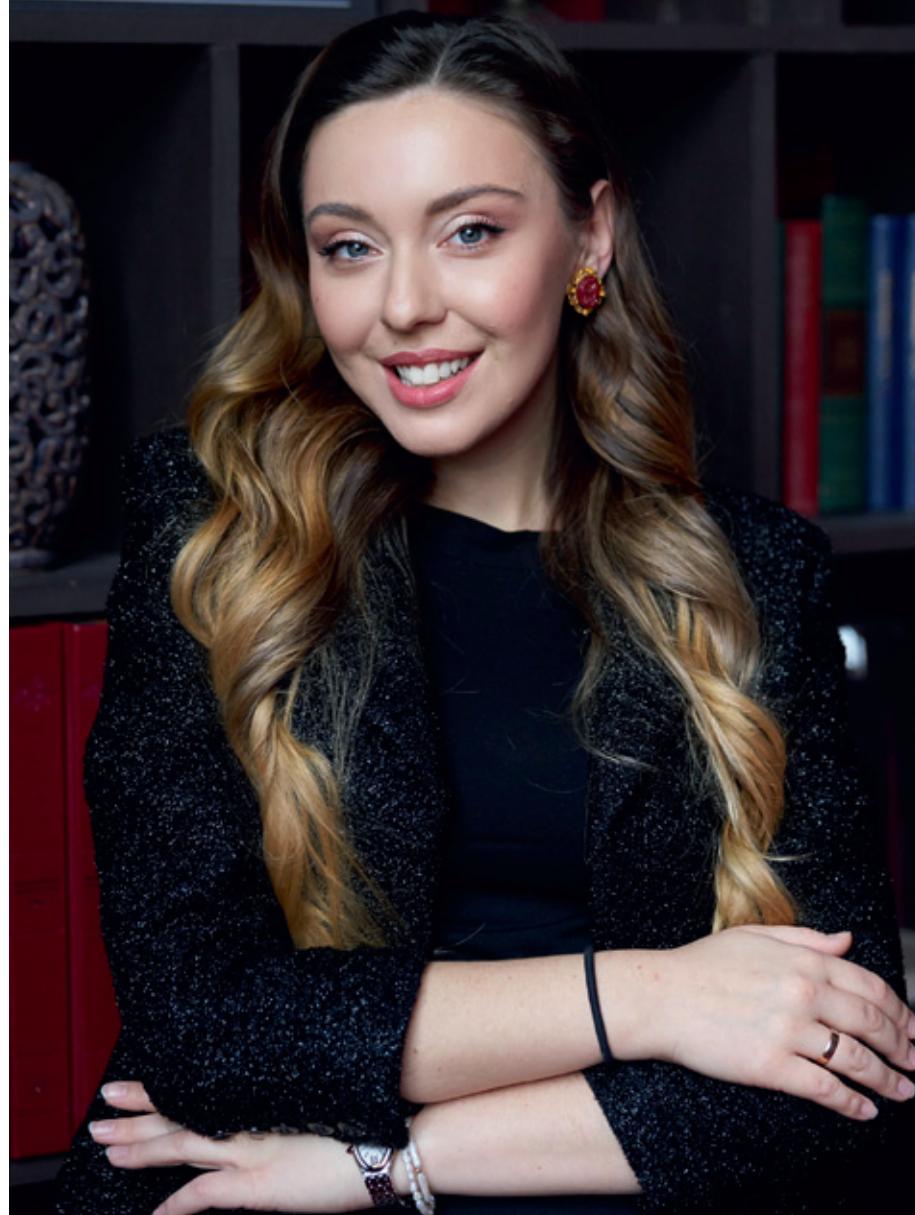
GR-СОПР
Взаимодействие
бизнеса с властями



Р

ы
ога





Супруги Анна Агеева-Дзукава и Сергей Дзукава – владельцы строительной компании. Они столкнулись с тем, что сегодня остро стоит кадровый вопрос и найти талантливых сотрудников непросто. Бизнесмены поняли: легче обучить трудолюбивых людей, чем постоянно искать новых. Чтобы вдохновить коллег, они разработали собственную методику обучения. Первые результаты появились уже спустя несколько месяцев. А вскоре возникла идея создать и выпустить серию интеллектуальных игр. Причём здесь фразеологизмы и афоризмы, как знания о моде помогают разбираться в психологии и почему понимание высокой кухни – это не пафос, а важный навык, читайте в нашем материале.

ИГРА СТОИТ СВЕЧ: правила бизнеса Анны Агеевой-Дзукавой и Сергея Дзукава, авторов проекта «Потолкуем?»

*Зачем успешным людям создавать «настолки»
и как генерируются идеи*

ГОВОРИ, НЕ БОЙСЯ

Сегодня Вселенная «Потолкуем?» насчитывает около 30 игр. Одни уже вышли и пользуются популярностью, другие увидят свет в 2026 году. Механика проста: участники превращаются в ярких и смешных героев и находят выход из запутанных ситуаций. Главным оружием выступают фразеологизмы, афоризмы, профессиональные термины и крылатые выражения. Игры «Потолкуем?» уже за- рекомендовали себя как эффективный

инструмент, который помогает детям и взрослым «прокачать» словарный запас, расширить кругозор и улучшить память, а также понимать и слышать других людей.

«Помню коллегу, который сильно волновался, если предстояли переговоры. И скрыть неуверенность было невозможно – у него потели ладони и дрожал голос. При этом парень – настоящий интеллектуал, мог работать с большим объёмом информации, – рассказывает Анна Агеева-Дзукава. – Мы начали с ним заниматься, он учился преодолевать страх, выходя из

зоны комфорта. А в этом помогает умение не зацикливаться на проблеме. Например, случилось что-то и кажется, будто это беда вселенского масштаба. Второй раз – ну ладно, плавали – знаем! Третий – да, не такая это и проблема».

Когда «некоммуникабельного» сотрудника поместили в ситуацию, где он должен постоянно общаться, выступать и презентовать, через определённое количество итераций страх ушёл. Так были заложены первые камни в фундамент «Потолкуем?» – микровыступления и

система распознавания «свой–чужой». По словам авторов проекта, формула здесь проста: когда толкуешь на языке оппонента, неизбежно становишься ему ближе. Именно так достигают крепких договорённостей.

«Мы считываем своего собеседника. Важно понимать, кто перед тобой: инженер, директор, архитектор? Раскусив аудиторию, вы правильно строите конструкт речи и доносите идеи, опираясь на опыт людей, их систему аналогий и образов», – добавляет Анна Агеева-Дзукаева.

ЧТО ТАКОЕ КРУГОЗОР, ИЛИ КАК МЫСЛЯТ ЭРУДИТЫ

Внутреннее обучение приносило плоды: примерно за полгода люди становились профессиональными переговорщиками. Однако обнаружилась другая проблема: большинство довольно складно говорит «свою говорилку», а если диалог неожиданно вышел за рамки заявленной темы, сотрудники теряются. Таким образом, выстроенные мосты между людьми превращаются в стены.

«Например, я увлекаюсь сноубордом, а вы – шахматами. И если я смогу что-то спросить вас о шахматах, а вы меня о сноуборде, мы выйдем из этого диалога своими друг для друга, – поясняет основательница проекта «Потолкуем?». – В этом случае дальнейшая коммуникация будет складываться совершенно по-другому. Заключать сделки и развивать сотрудничество хочется с человеком, которого ты понимаешь».

Чтобы шагать в ногу со временем, утверждают эксперты из разных стран мира, учиться нужно постоянно. И решить эту проблему помогли... стикеры.

Анна Агеева-Дзукаева записывала на разноцветных листочках темы для обсуждения. Каждый день «информационный набор» обновлялся. Например, сегодня сотрудники обсуждают знаковое изобретение, завтра – новый пакет санкций, потом – самого читаемого блогера в России. На других стикерах были написаны устойчивые выражения. Перед сотрудниками стояло задание – при обсуждении темы использовать один из предложенных фразеологизмов.

И вновь успех – люди буквально на глазах пополняли свой словарный запас. Принцип налаживания связей, чтобы строить мосты, а не возводить стены, также лёг в основу игр «Потолкуем?».

«Как сказал наш Президент Владимир Путин: «Везёт тем, кто везёт». Это, кстати, одна из цитат великих людей, которая бережно добавлена в нашу игру «Потолкуем? Дипломатия», – добавляет Анна Агеева-Дзукаева.

НОВАЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ ПОКОЛЕНИЯ

Чтобы аккумулировать и систематизировать полученные знания, Анна Агеева-Дзукаева и её муж Сергей Дзукаев выпустили три книги. Хотя, скорее, это мануал, помогающий сделать свою речь ярче, а память – крепче. В пособии подробно описаны упражнения, а в разноцветных столбцах (помните про стикеры, да?) собраны все необходимые инструменты: «умные» слова, контекст, крылатые выражения и афоризмы.

Информация структурирована таким образом, что её легко запомнить, разложить по полочкам и в нужный момент достать. Уже доказано: если регулярно заниматься по этой методике, речь становится ярче, а «нужная мысля приходит не опосля», а вовремя. На основе этих материалов запатентована авторская методика «Ментальный инжиниринг», которая и лежит в основе всех игр «Потолкуем?».

«У меня теперь профессиональная деформация – я вся состою из цитат и устойчивых выражений, – шутит Анна Агеева-Дзукаева. – Как работает «Ментальный инжиниринг»? Словно в облаке, всплывает ответ на любой вопрос. Например, меня часто спрашивают: почему я делаю эти знаниями, придумывая новые форматы? Отвечу афоризмом: «Умножай свои зна-

ния – будет чем поделиться». Создавая «Потолкуем?», разрабатывая игры на всевозможные темы, я учусь и развиваюсь сама».

«ВАМ АЛЯБУШКИ ИЛИ ПОСИКУНЧИКИ?»

Итак, во Вселенной «Потолкуем?» игры условно делятся на универсальные и тематические. В первом случае они подходят под любой формат – от корпоратива до семейных посиделок. Во втором – сюжет более узкий. Однако ошибочно утверждать, что этот продукт исключительно для профессионалов. Например, в «Архитектуру» с удовольствием играют как именитые архитекторы, так и просто креативные люди.

Отдельное место в этой истории занимают «Потолкуем? Диалекты». Для создания этой игры было проведено этнографическое исследование. Со всех регионов России собраны самые колоритные фразы. Знание таких фишек как раз и снимает напряжение между людьми.

«Недавно к нам приезжал подрядчик с Урала. Я его спросила: «Вам бабушка тоже алябушки готовила?». Он расплылся в улыбке и спросил: «Откуда вы знаете?». Благодаря «Потолкуем? Диалекты» я знаю, что в средней полосе России говорят «пирожки», на Дальнем Востоке – «посикунчики», а на



Урале – “алябушки”. Точно так же работает эта система, если мы говорим о живописи, кино или вине», – вспоминает Анна Агеева-Дзукаева.

Кстати, первой во Вселенной игр появилась «Классика». Суть – участники выкручиваются из щекотливой ситуации, используя фразеологизмы. Эта игра вобрала в себя ярчайшие речевые обороты русского языка, которые нужно грамотно применить с самыми разными собеседниками – от чиновника до домашнего кота.

Следующая игра – «Красноречие». Она создана для любителей жарких дебатов. Темой для споров становятся определённые ситуации, а на помощь приходят удивительные метафоры, эпитеты, гиперболы, ирония и сравнения. В этой игре раскрывается всё богатство художественного слова.

В «Дипломатии» каждый представляет определённую страну на Совете безопасности континентов, который созвали из-за чрезвычайной ситуации. Решить проблему помогают лучшие афоризмы из разных областей: «наука и философия», «русская и зарубежная литература», «политика, спорт, бизнес».

«Рекламная пауза» зарекомендовала себя, как уникальный инструмент. Благодаря этой игре фраза «Продай мне эту ручку!» больше никогда не поставит вас в ступор.

В игре «Архитектура» представлена ещё одна уникальная механика, позволяющая раскрыть творческий потенциал. Здесь представлены задания из мира русских сказок. Участникам нужно придумать, нарисовать и защитить свой проект.

«ДУША ЧЕЛОВЕКА – ВЕЛИЧАЙШЕЕ ЧУДО МИРА»

Один из самых больных вопросов в этой сфере: где найти креативных разработчиков?

«Мы сотрудничали с топовыми разработчиками страны: подписывали договоры, потирая ручки, ждали. Но то, что они делали, совершенно не укладывалось в нашу концепцию. В итоге стало понятно: кто, если не мы? Практически все игры придумали я и мой муж», – поясняет Анна Агеева-Дзукаева.

Однако есть эксперты в разных областях. Например, над «Модой» работает стилист, над «Живописью» и «Ремёслами» – искусствовед. «Кинематограф» создаётся под эгидой режиссёра, а «Музыка» – профессионального музыканта. Но весь концепт и креатив остался в руках создателей проекта.

«Может показаться, что всё вышеперечисленное – исключительно узкоспециализированные игры. Кто-то подумает: “Зачем мне играть в “Музыку”, я вообще в этом не разбираюсь?” Но вся прелест

“Ментального инжиниринга” в том, что неважно, какую коробку “Потолкуем?” ты откроешь. Порог входа – минимальный. Нужна лишь щепотка воображения, и всё пойдёт как по маслу», – поясняет Анна Агеева-Дзукаева.

Она признаётся: работая над той или иной игрой, мир будто открывается заново. Например, создавая «Потолкуем? Мода», Анна стала внимательнее относиться к деталям, которыми украшает свой образ. Стало понятно, что у каждого бренда существует ДНК, который несёт ту или иную философию, и, отдавая предпочтение конкретной марке одежды, мы заявляем о себе.

«Работая над этой игрой, мы поняли, как связаны понятия “психология” и “мода”, – продолжает Анна Агеева-Дзукаева. – Новые знания помогли мне лучше разбираться в людях – теперь я понимаю, что такое архетипы в одежде и что человек хочет сказать, выбирая конкретный стиль».

По тому же принципу работают остальные игры. Участники могут примерить на себя роли стилиста, арт-менеджера, коллекционера старинного антикварного дома, ресторатора, продюсера, великого музыканта, сомелье и т.д.

Умение толковать, к примеру, на языке высокой кухни – навык, который пригодится каждому. Ведь мы не просто наполняем желудок, а задействуем разные отделы нашего мозга, создаём ассоциации, испытываем эмоции. Еда расширяет наше понимание мира и даёт представление о разных культурах.

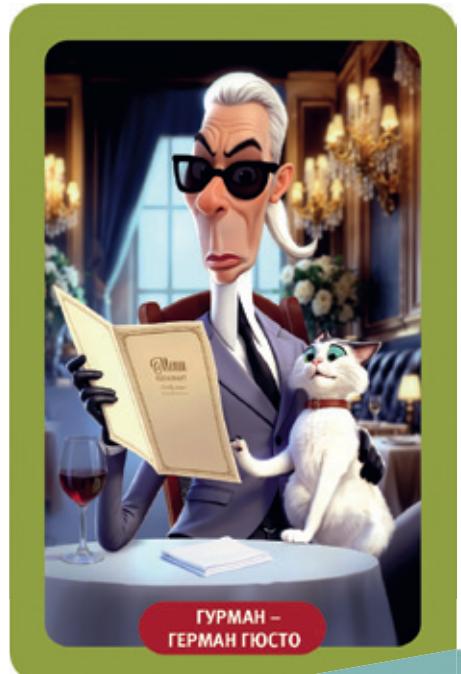
«Отдельное место у нас занимает игра “Сказки”, которую мы делаем вместе с Михаилом Александровичем Лепёшкиным – писателем, автором серии книг “Сказки Бурого Медведя”. Я сама зачитываюсь этими произведениями, потому что в них показана настоящая мудрость жизни. И все игры “Потолкуем?” перекликаются между собой. К примеру, вы поиграли с детьми в “Сказку”, а потом с друзьями в “Музыку”. И узнали, что Жар-птица – это волшебный персонаж, в честь которого маэстро Стравинский написал одно из своих знаковых произведений. Тогда вы будете воспринимать эту историю не просто как часть мифологии, а через призму гениального композитора».

Да, мы учимся рассуждать на любые темы. Сегодня – узнали о музыке, которая трогает струны души, завтра – о старинных и таинственных винодельнях, а потом поняли, что скрывается за улыбкой Моны Лизы. Кажется, что вы просто весело проводите время. Но за это время вы научились слушать собеседника, отличать факты от мнения и красиво говорить. Ваши знания, будто пазлы, собрались в единое целое. Потолкуем?

ВСЕЛЕННАЯ

Универсальные игры

- Классика
- Кино и литература
- Красноречие
- Дипломатия
- Рекламная пауза
- Гастрономия



ГУРМАН –
ГЕРМАН ГЮСТО

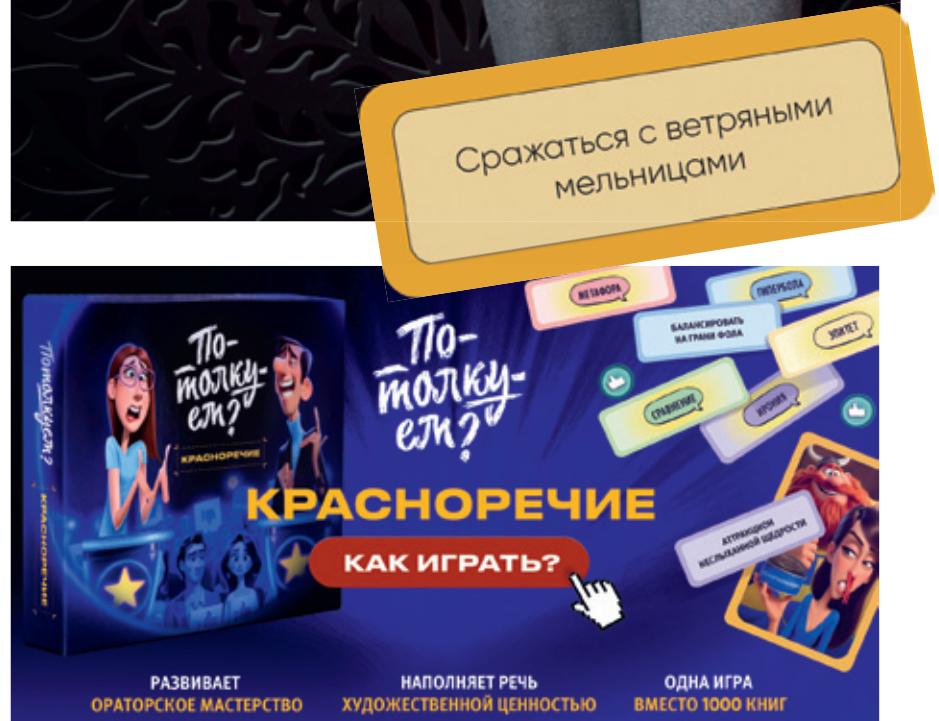
КОКОТНИЦА –

Маленькая порционная огнеупорная посуда (керамическая, чугунная или стальная) для запекания, тушения, подачи жульенов и других блюд. Вариант с крышкой лучше сохраняет аромат и жар.

«ПОТОЛКУЕМ?»

Тематические игры

- Архитектура
- Живопись
- Сомелье
- Ремёсла
- Музыка
- Кинематограф
- Учёные
- Мировая литература
- Мода
- Античность
- Сказки
- Дialectы:
- Урал
- Дальний Восток
- Сибирь
- Поморье
- Юг





Елена Ищенко, ICM Glass Калуга:
**«ЗА ПЕНОСТЕКЛОМ БУДУЩЕЕ
СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ»**

Пеностекло – универсальный материал, используемый в строительстве. Главное его свойство – теплоизоляция. Оно не пропускает тепло, не впитывает в себя влагу, не горит и обладает неограниченным сроком службы.

Сфера использования материала широка – утеплитель для кровли и стен, идеальное решение для стилобатов с подземными конструкциями (держит нагрузку, но при этом очень лёгкое), подходит для формирования ландшафтов. И хотя в мире пеностекло производится и используется уже несколько десятков лет, в России предприятий по его выпуску не так много. Одним из флагманов является завод ICM Glass Калуга.

О перспективах развития компании, преимуществах её продукции и вкладе в экологию за счёт переработки стеклобоя мы беседуем с исполнительным директором предприятия Еленой Ищеевой.

– Елена, вы и ваш муж – выпускники журфака МГУ. И вот из гуманитария вы превращаетесь, можно сказать, в производственника. Как так вышло? И почему именно это предприятие привлекло вас?

– В частном бизнесе мы с мужем уже более 20 лет. Первые шаги делал супруг, Филипп Ильин-Адаев, чуть позже к нему присоединилась и я, отказавшись от карьеры на ТВ в пользу семейного дела. Сначала это были IT-проекты (Елена и Филипп – основатели портала Банки.ру – ред.), потом решили попробовать свои силы в реальном бизнесе.

Завод в Калужской области под брендом «ПеноСтекло» мы приобрели на торгах летом 2022 года, когда предприятие, построенное при участии корпорации «Росnano» в 2013 году, было выставлено на продажу. Помимо желания попробовать свои силы в реальном секторе, подкупила сама идея инновационного производства, когда из заурядного стеклобоя рождается уникальный сверхлёгкий утеплитель. Завод построен с использованием немецких технологий и оснащён четырьмя линиями мощных газовых печей, что делает ICM Glass Калуга крупнейшим заводом по выпуску пеностекольного щебня не только в России, но и в Восточной Европе.

– Какие виды продукции сегодня производит предприятие? Каковы объемы производства?

– Мы специализируемся исключительно на пеностекольном щебне, который очень прост в эксплуатации и долговечен. Засыпал, разровнял, забыл на 100 лет. Не шутка! Завод способен производить до 200 000 кубов ежегодно при загрузке на полную мощность, что зависит как от заказов со стороны строительного сектора России, так и от наличия свободного стеклобоя на рынке. Его мы способны переработать до 25 000 тонн в год.

«ИЗ ЗАУРЯДНОГО СТЕКЛОБОЯ РОЖДАЕТСЯ УНИКАЛЬНЫЙ СВЕРХЛЁГКИЙ УТЕПЛИТЕЛЬ – ПЕНОСТЕКЛО. ЗАСЫПАЛ, РАЗРОВНЯЛ, ЗАБЫЛ НА 100 ЛЕТ».

– Кто является основными клиентами завода? И насколько широка география поставок продукции предприятия?

– Наши основные клиенты – это строительные компании, государственные и частные. Генподрядчики, субподрядчики – все те, кто осуществляет строительство гражданских и промышленных объектов.

Что касается географии поставок, пеностекольный щебень знают и любят в Москве и Московской области, есть знаковые объекты с применением пеностекла в Петербурге, Казани и в других городах-миллионниках европейской части страны. Недавно осуществили поставку за Урал в Свердловскую область для строительства частного жилого дома.

В Калужской области нашу продукцию активно используют при реконструкции объектов социальной инфраструктуры – детские сады, дома культуры, спортивные школы. Утепляют чердачные перекрытия и укладывают на крыши. Ведь пеностекло – не только сверхлёгкий утеплитель, но и абсолютно негорючий материал, что в нынешних реалиях немаловажный фактор с точки зрения безопасности.

– Можете привести примеры наиболее известных, знаковых объектов, построенных с использованием продукции предприятия?

– Наша главная визитная карточка – парк Зарядье. Вся геопластика уникаль-





ного объекта у стен Кремля сделана с применением пеностекольного щебня, который залегает под землём пластами от 3 до 8 метров. Крыша концертного зала тоже утеплена калужским пеностеклом.

В стилобате у Храма Христа Спасителя использовался наш щебень. Крыша главного здания парка «Патриот» в Кубинке – объект, несомненно, знаковый.

В Петербурге мы «зашиты» в кровлю и стилобат клиники Военно-медицинской академии им. С. М. Кирова. Одна из «свечек» Лахта-центра была установлена с применением нашего пеностекольного щебня в стилобатной части.

В Казани мы «克莱им» на кровле главного здания IT-парка им. Башира Рамеева, наше пеностекло применялось при строительстве Татарского государственного академического театра им. Камала.

Есть объекты с использованием нашей продукцией и в Крыму. К примеру, винный парк «Мрия» – удивительное по своей красоте и архитектуре сооружение.

В Подмосковье и Новой Москве наш пеностекольный щебень активно применяют при строительстве современных жилых комплексов. Так, придомовые территории микрорайона Ватутинки, где разбиты парки и детские площадки поверх комплекса подземных гаражей, – наш многолетний и, несомненно, знаковый проект. Там мы использовали пеностекольный щебень марки «Цитадель», который является очень прочным и способен выдерживать нагрузку до 80 тонн на квадратный метр.

– В прошлом году ICM Glass первым в России был включён в Реестр утилизаторов РФ. За счёт чего удалось добиться этого и какие преимущества это дает предприятию?

– Мы являемся одним из крупнейших утилизаторов отходов стекла в России и оказываем услуги по утилизации в течение многих лет, ещё до учреждения Реестра утилизаторов. Когда на законодательном уровне он был создан, то у нас, по сути, всё было уже готово к тому, чтобы пройти соответствующую аккредитацию. Мы, не откладывая в долгий ящик, подготовили и подали полный пакет документов, прошли

необходимые документальную и выездную проверки, по результатам чего получили подтверждение по допуску в Реестр утилизаторов. Факт вступления в Реестр – это подтверждение права возмездного оказания услуг утилизации для заинтересованных производителей стеклянной упаковки и импортёров изделий из стекла.

**«СВОЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
МЫ ВНОСИМ
СУЩЕСТВЕННЫЙ
ВКЛАД В УЛУЧШЕНИЕ
ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ
ОБСТАНОВКИ В
РОССИИ. СТЕКЛОБОЙ
БОЛЬШЕ НЕ
ОСТАЁТСЯ В ЗЕМЛЕ, А
ПЕРЕРАБАТЫВАЕТСЯ
НАШИМ ЗАВОДОМ».**

– Расскажите подробнее об экологической политике предприятия.

– Будучи одним из крупнейших утилизаторов стеклобоя в России, мы своей основной деятельностью вносим существенный вклад в улучшение экологической обстановки. Стекло, которое мы получаем с полигонов ТБО, больше не остаётся в земле, а перерабатывается нашим заводом, превращаясь в полезный продукт, который долго может служить людям в форме вспененного стекла.

И это полностью соответствует нашей собственной позиции. Мы с мужем традиционно чистим лес, к которому примыкает наш дом. Собираем стеклянную тару в мешки и привозим на завод сразу в переработку. Многие мои друзья и знакомые поступают теперь точно также, прознав про наше уникальное производство. Акция, которую я однажды придумала под лозунгом: «Сдай стекло – построй Россию!», постепенно становится народной.

– Какие инновации используются при производстве пеностекольного утеплителя и других продуктов?

– Инновации можно разделить на две основные части: технологические и управленические. Наш производственный комплекс проектировался и создавался лучшими европейскими специалистами по строительству заводов, производящих пеностекло. Соответ-



ственno, и установленное оборудование на заводе является одним из самых лучших в мире.

Если говорить об инновациях в управлении бизнесом, то в 2024 году предприятие стало участником федеральной программы «Производительность.рф», которая в первую очередь направлена на поиск зон для повышения эффективности и внедрение передовых практик управления. Внедрять новшества нам помогали профессионалы из Агентства развития бизнеса Калужской области.

– Отразилось ли на деятельности ICM Glass введение санкций в отношении РФ? Если да, то как решались эти проблемы?

– Сказать, что не отразилось, было бы неправдой. Несмотря на то, что сырьё и основные материалы, применяемые при производстве пеностекольного щебня, местные, есть ряд позиций, по которым мы по-прежнему зависим от импорта. Например, сетки из жаропрочной стали, которые используются в туннельных печах. Если раньше поставщиками были европейские компании, то сейчас китайские. То же самое и по ряду других запчастей и материалов для производственного процесса.

При этом мы, конечно же, нацелены на максимальное импортозамещение, и подавляющее большинство поставщиков у нас российские. Стеклобой исключительно отечественный. Его доля в общем объёме производства на единицу продукции, кстати, занимает 95-97%.

А если выходят из строя какие-то запчасти иностранного производства, то, как правило, находятся российские аналоги или импортёры, которые профессионально занимаются теми или иными позициями.

– Расскажите о команде завода, испытываете ли вы недостаток в кадрах, какие методы решения ситуации находите?

– Мы очень гордимся командой нашего завода и рабочими, многие из которых работают на предприятии по 5-10 лет. Это профессиональный слаженный коллектив, который нам удалось сохранить и усилить мощной командой управленцев, после того как предприятие перешло в нашу собственность. На позицию генерального директора мы пригласили Александра Клюева, чья основная миссия – управление бизнесом и работа с персоналом. С его приходом размеры вознаграждения и социальный пакет значительно выросли. Как результат, текучка кадров существенно уменьшилась.

Когда остро встал вопрос с поставками сырья, оборудования и логистикой, тоже нашли необычное решение – пригласили в команду нашего сына Данилу Ильина-Адаева. Он совместил в себе все

три направления и за счёт смелых, нестандартных решений сумел закрыть ряд проблем довольно оперативно. Опыта у парня не было, только диплом МГИМО и наработки в собственном частном бизнесе, которые как раз и пригодились. Мы поверили в него и дали шанс, прекрасно понимая, что подобных универсальных кадров на рынке просто нет, их надо возвращать самим, что мы как владельцы предприятия и делаем.

участие в бизнес-завтраках с губернатором Владиславом Шапшой, где обсуждаются текущие проблемы региона.

С 2024 года стали активно взаимодействовать с Агентством развития бизнеса Калужской области. Воспользовались консультационными услугами, выезжали с бизнес-миссиями предприятий Калужской области в другие регионы России, приняли участие в федеральной программе «Производительность.рф». К нам часто наведываются региональные СМИ, и всё это благодаря сотрудничеству с коллегами из Агентства развития бизнеса, а также поддержке властей Калужской области.

– Какие планы по развитию предприятия вы надеетесь реализовать в ближайшие годы?

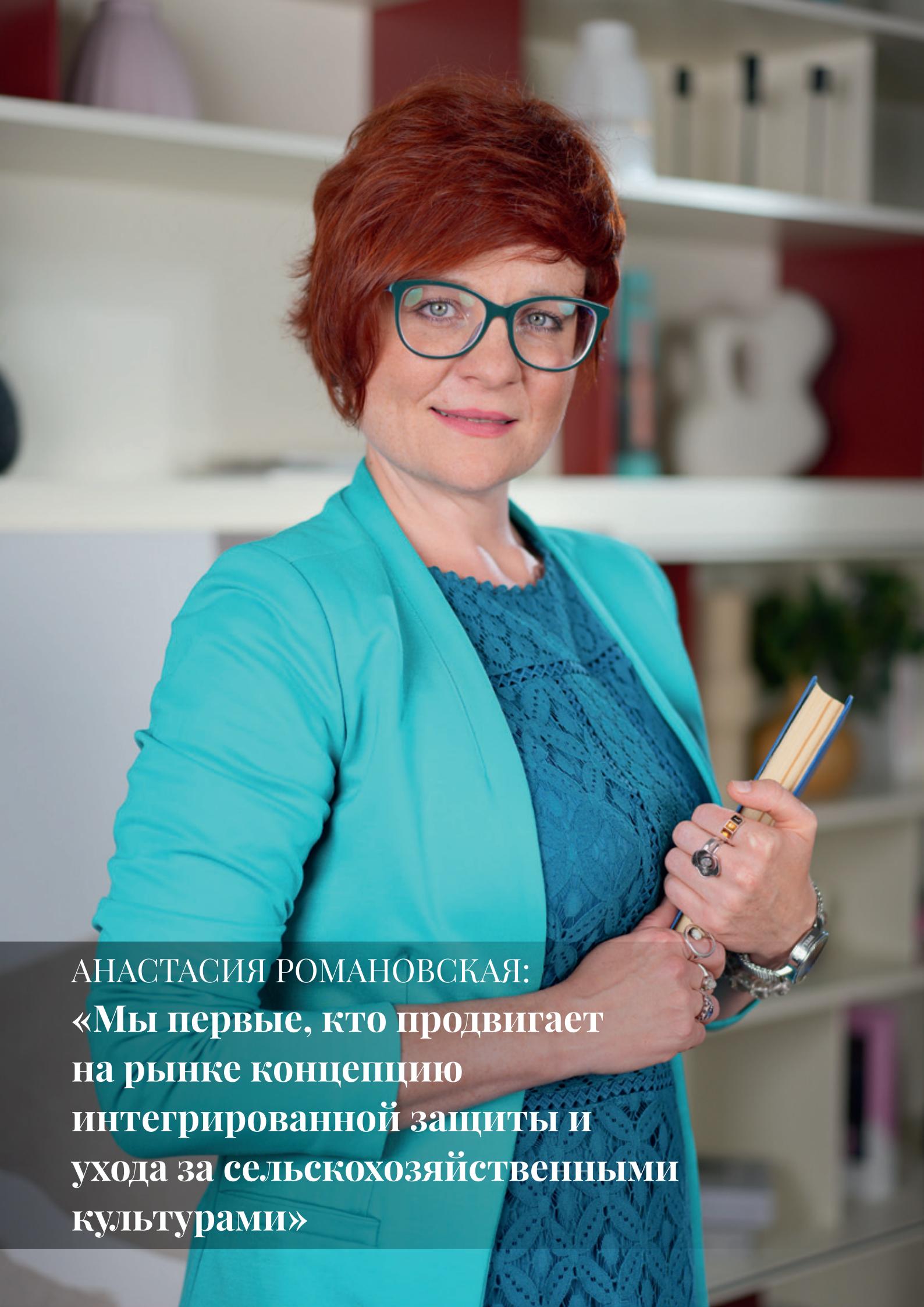
– Мы купили предприятие, которому предыдущие собственники и менеджеры не уделяли должного внимания. Накопился очень большой технологический долг – оборудование своевременно не обслуживалось и не обновлялось. Поэтому наша основная задача – обеспечить бесперебойную работу завода. Да, со стороны это звучит не слишком амбициозно и «ярко», но такова жизнь. Для нас крайне важно, чтобы производство работало «24x7», без поломок, было максимально загружено и приносило прибыль не только акционерам, но и области в виде дополнительных налогов в местный бюджет. С последней задачей мы отчасти уже справились: 2024 год ICM Glass Калуга закончил с прибылью. Впервые в своей истории.

«ЗАВОД ICM GLASS СПОСОБЕН ПРОИЗВОДИТЬ ДО 200 000 КУБОВ ПЕНОСТЕКЛА ЕЖЕГОДНО ПРИ ЗАГРУЗКЕ НА ПОЛНУЮ МОЩНОСТЬ».

– Сотрудничаете ли вы с общественными организациями Калужской области?

– Наш завод давно является членом Торгово-промышленной палаты Калужской области. Мы регулярно принимаем





**АНАСТАСИЯ РОМАНОВСКАЯ:
«Мы первые, кто продвигает
на рынке концепцию
интегрированной защиты и
ухода за сельскохозяйственными
культурами»**

Российский производитель средств защиты растений и агрохимикатов – компания «Листерра» играет ключевую роль в укреплении отечественной агроотрасли, способствуя её развитию и экономической стабильности.

История «Листерры» насчитывает более 30 лет: в 1992 году компания начинала с импорта и продаж препаратов, затем был построен собственный завод в Рязанской области для отечественного производства. И сегодня «Листерра» – ведущий производитель средств защиты растений, адьювантов, удобрений и биопродуктов. В условиях современных вызовов компания сочетает традиции с инновациями, оставаясь опорой для аграриев. В интервью нашему изданию мы поговорили с членом совета директоров компании и идеиной вдохновительницей бренда «Листерра», руководителем отдела маркетинга и экспорта Анастасией Романовской об адаптации к изменениям в отрасли, о новых разработках и о вкладе компании в устойчивое развитие АПК.

– Анастасия, «Листерра» – один из первых игроков на рынке средств защиты растений. С вашей экспертной точки зрения, как сегодня развивается в России это направление агроотрасли?

– Средства защиты растений начинают играть всё более значимую роль в получении высоких урожаев, а значит, и в обеспечении продовольственной безопасности нашей страны. За многими событиями, которые ежедневно происходят в мировой экономике и геополитике, человечество не замечает одну очень важную и значимую глобальную проблему – изменение климата. На самом деле это очень серьёзный вызов, который влечёт за собой появление новых болезней и вредителей, а также изменение видового состава сорняков в различных регионах нашей страны. Также происходит реструктуризация севооборотов, и в некоторых регионах начинают выращивать культуры, которые до этого никогда там не возделывались. Всё это требует новых систем защиты и ухода за сельскохозяйственными культурами. «Листерра» не только производит и продаёт средства защиты растений, но и предоставляет профессиональные консультации по подбору препаратов и их применению. Наш отдел технических экспертов постоянно растёт и развивается. Мы накапливаем знания, проводя демонстрационные испытания продуктов в различных областях России, а потом делимся результатами с нашими клиентами, что помогает им более эффективно и качественно применять наши продукты на полях.

Ещё одной важной характеристикой нашей отрасли является локализация производства и импортозамещение. «Листерра» как российский производитель старается выпустить продукты, способные заменить иностранные аналоги, а также разрабатывает рецептуры для продуктов в твёрдой препартивной форме, которые раньше импортировались из-за рубежа, для их производства на нашем заводе в Рязанской области.

Мы осознаём огромную важность нашего бизнеса для страны, ведь именно

защита культуры, а также её питание являются основополагающими факторами для получения достойных урожаев вне зависимости от изменения климата или экономических обстоятельств.

МЫ СЧИТАЕМ, ЧТО СОЮЗ ХИМИИ И БИОЛОГИИ ПОЗВОЛЯЕТ ДОСТИЧЬ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ НА ПОЛЯХ, ЧЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАКОГО-ТО ОДНОГО ТИПА ПРОДУКТОВ.

– Мы живём в эпоху быстрых перемен во многих сферах жизни. Как меняются производители сельхозпродукции в России и в мире и как компания «Листерра» реагирует на эти изменения?

– Аграрный сектор, наверное, один из самых консервативных и нецифровизованных направлений бизнеса. Но даже здесь появляется масса технологий, меняющих повседневную жизнь сельхозтоваропроизводителей. С одной стороны, это роботизация многих процессов, а с другой – появление новых технологичных продуктов с точки зрения механизма их действия и воздействия на окружающую среду. Так, всё больше и больше аграриев начинают использовать препараты с меньшей пестицидной нагрузкой на гектар, а также биологические средства защиты растений, которые поддерживают концепцию устойчивого развития и наносят меньший вред окружающей среде.

«Листерра» очень поддерживает данную инициативу и как раз к следующему сезону расширяет свой портфель биологическими продуктами. Химические

препараты с низкой нормой расхода на гектар мы начали выпускать ещё года три назад. Со стороны может показаться, что наличие химических и биологических средств защиты растений у одной компании противоречит здравому смыслу. На самом деле это не так. Мы считаем, что союз химии и биологии позволяет достичь лучших результатов на полях, чем использование какого-то одного типа продуктов. Более того, на данный момент мы первые, кто продвигает на рынке концепцию интегрированной защиты и ухода за сельскохозяйственными культурами. Это значит, что наши специалисты могут составить систему защиты и питания, которая будет включать и химические, и биологические продукты, а также удобрения для правильного роста и развития культуры. Получается, что наша компания выступает неким «одним окном», в котором можно купить все необходимые продукты. Это не только удобно для сельхозтоваропроизводителя, но ещё и даёт гарантию, что при смешивании различных препаратов не возникнет фитотоксичности или химической реакции, так как в своих лабораториях мы постоянно проводим тесты на совместимость наших продуктов друг с другом.

– Конец года – время подведения итогов. Каким он стал для вашей компании? Какие достижения вы могли бы отметить?

– Этот год стал для нашей компании необыкновенным и богатым на достижения. Обычно в сельском хозяйстве начало года всегда выдаётся достаточно пессимистичным, без каких-либо перспектив. Так и наша компания в начале 2025 года находилась в ситуации полной неопределенности, с замороженными инвестициями и непонятными планами на сезон. Но приложенные усилия, трудолюбие и вера в лучшее показали, что всё возможно, если идти к цели маленькими шагами, без вероятности результата, чтобы не было разочарования. Мы просто сделали шаг вперёд, возможно, даже в

неизвестность... В итоге мы заканчиваем этот год полной модернизацией завода, ростом продаж на 30%, увеличением команды, невероятным годовым совещанием для сотрудников и сильной позицией на рынке.

Начну с завода. Мы перестроили наше предприятие таким образом, чтобы в каждом отдельном здании выпускался только один тип продуктов. Теперь наше производство сопоставимо с лучшими мировыми практиками, так как при таком подходе не может произойти случайного смешения молекул разных типов продуктов. Это важно, потому что при «нечаянном» смешении молекул, например фунгицидов и гербицидов, при применении такого продукта может произойти полная гибель растений на полях, а следовательно, и отсутствие урожая. Теперь мы гордимся ещё лучшим качеством и высокой гарантией эффективности наших препаратов.

Также в этом году мы провели очень много обучающих мероприятий как для наших клиентов, так и для наших сотрудников. Это, несомненно, дало результат в виде роста продаж и узнаваемости нашего бренда и, конечно, привело к пополнению нашей команды новыми экспертами.

Ещё мы очень ценим вклад каждого сотрудника и каждого клиента в общий результат, и чтобы подчеркнуть эту значимость, ввели новый внутренний девиз компании: «Листерра – это космос! Наши люди – это звёзды!». При таком подходе каждый человек, который соприкасается с нашей компанией, чувствует «космическую» ответственность за результат, и это действительно здорово. «Листерра», несмотря на то что нас становится всё больше и больше, продолжает оставаться компанией с особой атмосферой, где важен каждый.

– Компания «Листерра» традиционно выпускает на рынок от 3 до 5 новинок в год. Какие новинки вы готовы предложить рынку?

– К следующему сезону мы подготовились особо и выводим на рынок 9 новых химических средств защиты растений. Скорость изменений диктует свои правила, под которые мы стараемся гибко подстраиваться. Но больше хотелось бы отметить, что мы начинаем развивать нишу биологических продуктов в России. Биопрепараты на данный момент – это главный тренд и достаточно значимый инструмент для спасения для сельского хозяйства. Дело в том, что неконтролируемое применение пестицидов, а также их применение в больших количествах, это происходит достаточно часто, – где-то из-за нехватки знаний, где-то из-за экстренных мер по спасению урожая, приводит к нарушению некоторых механизмов в природе. Применение биологических препаратов будет способствовать восстановлению правильного ба-

МЫ ОСОЗНАЁМ ОГРОМНУЮ ВАЖНОСТЬ НАШЕГО БИЗНЕСА ДЛЯ СТРАНЫ, ВЕДЬ ИМЕННО ЗАЩИТА КУЛЬТУРЫ, А ТАКЖЕ ЕЁ ПИТАНИЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИМИ ФАКТОРАМИ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОСТОЙНЫХ УРОЖАЕВ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА ИЛИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ.

ланса без критических потерь сельскохозяйственных земель и, соответственно, без потерь урожаев.

Биологические продукты становятся необходимостью, потому что мы наблюдаем устойчивость некоторых вредных объектов к химическим продуктам, а также появление новых болезней и вредителей, против которых не существует химических продуктов либо они малоэффективны.

Наша компания выступает за правильное и ответственное использование ресурсов нашей планеты, именно поэтому в следующем году мы сфокусируемся на биологии, на демонстрации результатов её работы в полях и на обучении, как правильно ею пользоваться в климатических и природных условиях нашей страны.

– Сегодня цифровизация очень плотно вошла как в повседневную жизнь, так и в бизнес. Насколько цифровые технологии влияют на развитие компании?

– Действительно, на сегодняшний день цифровые технологии стали неотъемлемой частью повседневной жизни. Остановиться и переждать, когда это всё закончится, не получится. Конечно, в «Листерре» происходит цифровизация, но очень постепенно. Мы автоматизируем некоторые процессы и даже в некоторой степени роботизируем производство – на нашем заводе появилась линия производства препаратов без участия человека. Но при этом мы не хотим, чтобы искусственный интеллект полностью заменил какие-либо бизнес-процессы в нашей

компании, скорее, мы пытаемся с помощью различных технологий и обучения стать новым видом человека – человеком думающим. Мы хотим, чтобы наши сотрудники использовали цифровые технологии для облегчения повседневных и рутинных задач, но на основе результатов и решений, полученных от искусственного интеллекта, делали человеческие выводы и принимали соответствующие шаги, ведь душа – это то, что отличает нас от роботов, а наша компания всегда опиралась на философию «Листерра – это любовь!», а это означает человекоцентричность.

– Поделитесь с нашими читателями планами по развитию компании на предстоящий год.

– Мы понимаем, что на данный момент происходит трансформация мира: старые модели перестают работать, а на первый план выходят гибкость и скорость принятия решений. В следующем году мы будем помогать нашим клиентам и партнёрам преодолевать новые вызовы современности. Для нас важно быть опорой и поддержкой – за каждым литром выпущенной нами продукции, за каждым наименованием таятся человеческие эмоции и переживания. В следующем году, помимо наших постоянных мероприятий по обучению, мы также хотели бы сфокусироваться на социальных проектах. Аграрная отрасль сейчас испытывает огромный дефицит кадров, так как молодое поколение не выбирает сельское хозяйство в качестве будущей профессии. Именно поэтому мы бы хотели поработать над повышением имиджа сельского хозяйства у молодёжи. Я очень надеюсь, что мы сможем запустить образовательные лекции для студентов, чтобы обозначить важность нашей отрасли не только для России, но и для всего мира, а также раскрыть интересные аспекты работы в нашем бизнесе.

Дипак Чопра, один из философов современности, в своих работах говорит о том, что «Неопределенность – это путь к свободе!». Мы все сейчас находимся в условиях неопределенности, а это значит, что у нас есть свобода пробовать различные методы и подходы к развитию бизнеса. На мой взгляд, неопределенность – это наш страх того, что может реализоваться самый пессимистичный сценарий. Хотелось бы просчитать все возможные риски и алгоритмы действий при их наступлении, чтобы с уверенностью шагать в будущее. Сейчас время анализа и время принятия креативных решений. Компания «Листерра» никогда не боялась быть новатором, поэтому мы с оптимизмом смотрим в будущий сезон. Если у кого-то что-то не получается, это вовсе не означает, что это невозможно. Просто надо быть первым, и мы к этому готовы.



МИХАИЛ БОДУХИН, «ФОРТФУД»:

«Распространено мнение, что «франшиза было лучше», но это просто ностальгия: ассортимент и качество пищевой продукции СССР и современной России несопоставимы – в пользу современных технологий!»

Майонез, кетчуп, томатная паста, соусы, – та часть нашей повседневной трапезы, которую мы почти не замечаем, когда она под рукой. А вот если майонез или соус закончился или, того хуже, оказался нехорош, то и удачно приготовленное блюдо будет не в радость, – в лучшем случае... А в худшем можно и неприятности со здоровьем заработать! Что уж говорить о кулинарных и салатных производствах или предприятиях фастфуда: нехватка этих ингредиентов грозит остановкой производства, а их плохое качество – неприятностями вплоть до массовых отравлений и краха бизнеса... Неудивительно, что подобные производства крайне требовательны к своим поставщикам.

Компаний «ФортФуд» работает на этом рынке с 1998 года, занимаясь разработкой и производством майонезов, кетчупов и соусов высокого качества как по классическим, так и по уникальным рецептам для сегмента HoReCa, Retail, Private Label, и является сегодня поставщиком таких известных сетей, как «Гиперглобус», «Ашан», «ВкусВилл», SPAR и других. «ФортФуд» также производит хлебобулочные и кондитерские изделия глубокой заморозки, термостабильные заварные кремы и начинки для этого же сектора потребителей.

С управляющим партнёром компании и человеком удивительной судьбы Михаилом Бодухиным мы побеседовали об истории и сегодняшнем дне компании, о её планах и тенденциях развития рынка в этой отрасли.



– Михаил Владленович, у вас поискине нетривиальный жизненный путь! Я знакома с хирургами, положившими жизнь на это благородное дело. Знаю многих достойных бизнесменов-производственников, строящих долгосрочный бизнес серьёзно и ответственно. Встречала бывших врачей, ушедших в бизнес медицинского профиля. Но чтобы практикующий хирург строил бизнес по принципу: «Землю попашет, попишет стихи» – ни разу ещё не сталкивалась! Как вы несколько десятилетий совмещали работу хирургом в институте им. Склифосовского, при этом стоя у руля коммерческих компаний? Как это сложилось? Случай-то небывалый! И почему было выбрано это направление пищепрома?

– Действительно, я тоже не встречал ничего подобного. Возможно, дело в том, что с одной стороны я врач в третьем поколении, а с другой – мой прадед до ре-

волюции был владельцем крупного, как бы сейчас сказали, агропромышленного предприятия, поставлял продукцию Елецкому.

В 1990-е материальное положение врачей было непростым. Как наследник традиционной земской и советской медицины, я, по принципиальным соображениям денег с пациентов не брал. Платная медицина тоже не для меня, поэтому искал дополнительный доход в бизнесе. Когда бизнес стал развиваться, я получил второе высшее экономическое образование в ВШЭ при Правительстве РФ, но продолжал работать в НИИ СП им. Н.В. Склифосовского, хотя материального смысла в этом уже не было. Не мог бросить основную профессию в экстренной эндоскопической хирургии: помогать людям в критических ситуациях – это призвание, замены которому нет. В результате я написал книгу «За рамками протокола» о работе врачей экстренной

медицины, о том, что на самом деле скрывается за сухими строками протоколов историй болезни. При моём большом опыте в эндохирургии заболеваний ЖКТ, знаниях в органической химии, биохимии, биофизике, гастроэнтерологии, гигиене, микробиологии и стерильности выбор пищевого производства был логичен и оправдан. Возможно, это один из факторов успеха нашей компании. Мы создаем продукт максимально безопасный и в то же время технологичный. Я регулярно провожу мастер-классы для клиентов с целью донести до потребителя необходимость сохранения безопасных свойств и правильного применения наших продуктов.

—Итак, группа компаний «ФортФуд» работает с 1998 года. Какие ключевые этапы развития вы бы выделили за эти четверть века на рынке?

—Эти четверть века были переходным периодом от достаточно отсталой и низко производительной пищевой промышленности СССР к высокотехнологичным практикам, применению новых типов сырья, изменению потребительских свойств продуктов и их безопасности.

Очень распространено мнение, что «раньше было лучше», но это не более чем ностальгия по ушедшей молодости. На самом деле ассортимент и качество пищевой продукции в СССР и России несопоставимы по всем показателям в пользу современных технологий. Что касается безопасности, то случаи отравлений в СССР засекречивались, поэтому возникало впечатление, что их нет. Сейчас любой такой случай является предметом детального расследования, открытого для прессы. В настоящее время российская пищевая промышленность находится на уровне мировых стандартов и часто превышает их. Наши ГОСТы требовательней и имеют меньше допусков.

Для примера приведу такой факт. В СССР не производилось подсолнечного масла глубокой очистки и майонез имел горьковатый привкус семечки, который компенсировался солью и уксусом, кроме того, при производстве майонеза повсеместно применялась горячая варка для пастеризации. Это приводило к увеличению концентрации нежелательных примесей, например трансжиров, в конечном продукте.

Мы используем только холодный способ производства без нагревания майонезной эмульсии и масло высочайшего уровня очистки, в результате продукт не содержит вредных примесей.

—Ваша продукция представлена в разных ценовых сегментах. Как вам удается поддерживать баланс между качеством и доступной ценой?

—У нас относительно небольшое производство, если сравнивать с масс-маркетом. С одной стороны, это недостаток

для работы с массовым ритейлом, но с другой — преимущество за счет большой гибкости производства, позволяющей в одну смену выпускать десятки разных рецептур. Рецептуры создаются по запросу конкретных потребителей: салатных цехов, кулинарных производств и т.п. Мы подстраиваем нашу продукцию под требования их технологов, чего производство с большими объемами делать не может. Поэтому потребителем 98% нашей продукции является сектор B2B. Этот сегмент рынка гораздо более требователен к

таким качествам майонеза, как пластичность, связывающая и консервирующая за счет обволакивания способность, устойчивость к расслоению эмульсии и т.п. Для домохозяйств мы выпускаем другие рецептуры, в которых определяющим являются органолептические свойства, так как в этом случае нет задачи по доставке готового блюда конечному потребителю, и это принципиальное отличие. Салатным и кулинарным производствам важно, чтобы их конечный продукт, например, салат, сохранял свои свойства в течение всего логи-





стического периода (3-5 дней): не тёк, не окислялся, сохранял структуру. Эти свойства им дает майонез. Все кулинарные производства имеют разное оборудование, разное сырье и хотят отличаться друг от друга. Для каждого конкретного технолога мы совместно с ним разрабатываем рецептуру, необходимую конкретному производству. Это является нашим основным технологическим и маркетинговым преимуществом, которое обеспечивает

нам устойчивый рост спроса и клиентской базы. Цену мы определяем, исходя из наших производственных затрат и стандартной наценки, в зависимости от условий поставки. Наше ценообразование объективно, прозрачно и понятно, поэтому никогда не выходит за рыночные рамки, даже несмотря на непрерывный НИОКР.

– Кто ваши клиенты? Как вы находите их, а они – вас?

– Мы работаем с салатными производствами сетей «Ашан», «ВкусВилл», SPAR и другими. В данном сегменте рынка высокая конкуренция по качеству, поэтому, если наша продукция хорошо зарекомендовала себя в одной сети, то другая сеть также обращается к нам, но уже с другими требованиями. Кроме того, у нас большое количество клиентов по всей России, от Калининграда до Сахалина. Наши дистрибуторы по всей стране работают уже с локальными аналогичными производствами. Кроме того, значительная часть продукции уходит на экспорт в Азербайджан, Армению, Белоруссию, Грузию, Казахстан, Киргизию и т.д. Работаем мы с двумя основными брендами: «HOLBERG» и «ДОБРЫНЯ», что позволяет поддерживать эффективную дистрибуцию в регионах и экспорте.

– Ряд ваших сотрудников с вами более десяти лет. Что их привлекает? Расскажите о своём коллективе.

– Основа коллектива действительно работает на предприятии не одно десятилетие, они прошли с нами все кризисы и трудности, сохранив верность в самые трудные времена. Мы очень ценим этих людей и прежде всего на них опирается стабильное качество продукции. Это начальники производств О.В. Руцкая и С.Н. Мальцева, их заместители М.К. Мохова и Т.В. Стариченко, руководитель отдела производственной логистики Е.А. Прошкина,





руководитель склада О.П. Вербенкин, кладовщик П. А. Анисенков, главный механик Н.Н. Лось, варщик А.И. Чернышов и другие: список очень большой. Особо хочется отметить большой вклад в стабильность коллектива, который вносит генеральный директор Роман Александрович Козлов, который работает в компании более 20 лет и мгновенно реагирует на проблемы, связанные с персоналом и технологическим процессом. Также хочется отметить наших бухгалтеров – С.В. Кочкарову и О.Н. Ткач. Однако время идёт, и многие из этих сотрудников уже выше среднего возраста, а производство растёт, технологии развиваются... Сейчас наши старшие обучают молодёжь, и переход к новому поколению произойдёт плавно за счёт стабильности коллектива. К этому есть все предпосылки.

–Вы сотрудничаете с такими крупными сетями как «Глобус», «Метро» и др. Какие требования предъявляют подобные ритейлеры к производителем?

–Наше сотрудничество с «Гиперглобус» длится уже более десяти лет. Тогда ни одно предприятие в России не смогло изготовить майонез, удовлетворяющий запросу по качеству этой немецкой компании, а мы смогли. В 2023 году по их запросу мы выпустили одними из первых майонез без консервантов, который продаётся в дой-паках под торговой маркой «Гиперглобус». Мы прошли стро-

жайший аудит качества в этой немецкой сети, и компания «Метро» обратилась к нам сама, так как у них был аналогичный запрос по качеству. И конечно, их запрос тоже был нами удовлетворён.

В прошлом году наш майонез под торговой маркой «Гиперглобус» получил золотую медаль Федерального научного центра пищевых систем им. В.М. Горбатова РАН, о чём мы узнали случайно, проштрафивая итоги конкурса. Его туда представила сама торговая сеть.

–Вы также работаете с сетями фастфуда. Как строится процесс создания соусов для подобных сетевых операторов и отличается ли он от алгоритма работы на других ваших потребителей?

– Да, это ещё один достаточно специфичный сегмент рынка, который принципиально отличается от кулинарных производств и домохозяйств. Здесь главное – цена и вкус: майонез часто компенсирует недостатки других компонентов. У нас есть универсальные рецептуры для этого





сегмента. Разработка под каждого клиента в данном случае не требуется. Главное – не переходить грань между ценой и качеством в ущерб последнему. Поэтому с дисконтерами в этом сегменте мы не работаем. Фастфуд потребляет много нашего фритюрного масла под брендом «ДОБРЫНЯ», рецептура которого нами была разработана только в этом году и оказалась очень удачной. Прирост потребления его составляет более 100% в месяц.

– Во многих категориях своей продукции вы намеренно отказываетесь от консервантов. Но это же экономически невыгодно, или я ошибаюсь?

– Для обычного человека характерно, негативное отношение к консервантам и мало кто задумывается о том, что сахар, соль, перец, уксус, пастеризация и, наоборот, охлаждение являются универсальными консервантами. Увеличение концентрации любого из них сделает продукт опасным или непригодным для употребления. Из этого потребительского заблуждения сделали маркетинговый ход: «продукция без консервантов». Все дело в дозе. *Dosis facit venenum* – «доза делает яд», если словно, или «все есть яд, и все есть лекарство»: эту фразу приписывают величайшему врачу Парацельсу. Исходить надо из этого. Снижая дозировку любого из этих или других консервантов, вы снижаете сроки годности продукта, что в результате

сделает невозможным его логистику через распределительные склады и торговые сети. Все используемые нами компоненты находятся намного ниже предельно допустимых доз.

Тем не менее, несмотря на то, что продукция «без консервантов» не более чем маркетинговый ход, количество применяемых в ней компонентов консервации меньше, и это неизбежно оказывается на сроках годности. По влиянию на организм эта продукция не отличается от любой другой. Всё решает доза. Для нас нет вопроса: «Выгодно или невыгодно?» Наши критерии – безопасность и польза. Мы не безответственные ЗОЖ-блогеры, которые никого не накормили и не накормят! Мы – компетентные и ответственные производители пищевой продукции.

– В ассортименте компании есть майонезы жирностью от 15% до 80%. Как менялся спрос на разные виды майонезов за последние годы? Замечен ли тренд на снижение жирности?

– Майонезом может называться продукция только свыше 50% жирности, все, что ниже – майонезные соусы. Мы выпускаем майонезы 78% жирности для предприятий японской кухни и ряда кулинарных изделий. Основной объём производства, – майонезы 67% жирности, и здесь ничего не меняется. Наши основные клиенты – технологичные кулинарные

цеха. В процессе производства конечного изделия его жирность может быть любой, и это только в малой степени зависит от майонеза.

Спрос следует за изменением вкусовых предпочтений потребителя, а они значительно сместились в зону сбалансированности, к уходу от остроты и концентрированности. Если сравнивать соусы с советскими ГОСТами – горчицу, майонез, – они были значительно более острыми и экстрактивными. Сейчас такое покупать не будут. Трансформация вкусовых предпочтений социума идет медленно, незаметно для потребителя, но отчетливо для производителя. В целом рецептуры от 25-летней давности от современных отличаются как твёрдое от мягкого. Наша основная задача – не только соответствовать этим изменениям, но и определять их. Снижение остроты благоприятно для пищеварительной системы, поэтому мы стараемся всячески поддерживать эту тенденцию.

– Расскажите о вашей лаборатории. Какие самые необычные или сложные заказы на разработку рецептур вам приходилось выполнять?

– Лабораторными исследованиями решаются две основные задачи. Самое главное – проверка качества сырья, так как от него прежде всего зависит качество конечной продукции, и мы должны исключить

любые отклонения его от принятого нами стандарта. Редко, но бывает, что сырьё не проходит контроль, и мы отправляем его обратно поставщику, даже если это повлечёт за собой остановку производства. В данном случае мы готовы нести потери, но не готовы рисковать качеством продукции.

Из самого оригинального нами был создан майонез-паста на основе японского бамбукового уксуса с икрой океанических рыб для известного ресторана. Продукт получился очень интересный и вкусный, но дорогой. Заказчик был доволен. Также мы произвели «майонез васаби» на основе оригинального васаби.

По заказу Троице-Сергиевой Лавры мы первыми создали майонез без животных компонентов, в котором в качестве эмульгатора применяется не яичный желток, а растительное сырье.

Все НИОКР выполняются в нашей лаборатории профессионалами под руководством зав. лаборатории И.А. Пирожковой, которая работает на предприятии практически с даты его основания.

Сначала, исходя из запроса технолога нашего клиента, изготавливается лабораторный образец, дорабатывается в контакте с ним. Потом выпускается промышленный образец, который проходит дополнительное согласование перед запуском в серию. В настоящее время предприятие выпускает более 300 рецептур разных наименований продукции.

—Вы производите термостабильные кремы. В чём их преимущество для HoReCa по сравнению с обычными?



—В принципе, эти крема ничем не отличаются от остальной нашей продукции. Они очень технологичны при производстве конечных кондитерских изделий, работают в разных диапазонах температур, это позволяет наносить их до выпечки на сырое тесто, что повышает вкусовые качества за счёт внедрения частиц крема в само тесто. Крема мы также разрабатываем в сотрудничестве с технологами наших партнёров.

У нас есть небольшой хлебопекарный цех, который выпускает в основном, замороженные тестовые заготовки для ресторанов и пекарен.

Это так же высокотехнологичная продукция, пользующаяся высоким спро-

сом. В основном это «французские» и «лётные» булочки: пшеничные, ржаные, мультизлаковые, круассаны, чиабатта и бургерные булки. Как правило, они выпекаются до 90% готовности и замораживаются в шоковой камере при температуре минус 35°C. Это позволяет полностью сохранить глютеновый каркас и вкусовые свойства хлеба. Потом в замороженном виде поставляются потребителям сегмента HoReCa, где допекаются на оставшиеся 10% и подаются к столу в отелях, ресторанах и пекарнях тёплыми и свежими. Небольшая часть этой продукции поставляется в готовом виде. Этот бизнес для нас является дополнительным, но не менее интересным.



ЭЛЬНАРА АВАКЯН, «РЕГИОН»: «Как обновить старую добрую ярмарку до гастрономического фестиваля и зачем это нужно бизнесу и стране?»



В современном мире, где глобализация стремится нивелировать вкусы, а цифровизация заменяет живой диалог кликами, возникает парадоксальный и яркий тренд – возвращение к локальному, подлинному, тактильному. Одним из самых наглядных и аппетитных его проявлений стал взрывной рост гастрономических фестивалей. Это уже давно не просто рынки под открытым небом. Сегодня это сложносочинённые события, где фермерские продукты соседствуют с лекциями об экологических трендах, а мастер-классы по приготовлению традиционных национальных блюд становятся уроком семейной истории и народной культуры. Гастрофестиваль превратился в уникальный культурный код, в формулу, которая соединяет экономику с эмоциями, поддержку малого бизнеса – с воспитанием вкуса, а национальные традиции – с актуальным городским форматом. Это пространство, где покупатель становится соавтором, производитель – создателем историй, а обычный выходной день – маленьkim, но значимым приключением. В чём секрет успеха этой новой старой формы и как она помогает не только продавать, но и объединять, рассказывает один из ведущих российских продюсеров таких событий, руководитель компании «Регион» Эльнара Авакян.

– Эльнара, ваша компания «Регион» сегодня известна как организатор ярких гастрофестивалей. Расскажите, с чего начинался этот путь?

– Первые ярмарки появились еще на Древней Руси, но и сегодня их суть не изменилась. Это была и есть возможность заявить о себе для производителя и приобрести качественный продукт для покупателя. Мы начинали в то время, когда предпринимательство, особенно малое, стало движущей силой экономики. Каждый бизнес уникален, но микробизнес ярмарок – феноменальный. Он сочетает в себе все: и товар, и услугу, и живое общение. Моя задача как организатора изначально была в том, чтобы стать правильным посредником, экономическим мостом между двумя берегами. Однако на этом функции не заканчиваются: мы выбираем место, тематику, организуем программу, создаём декорации, грамотно расставляем павильоны, контролируем ход мероприятия от начала и до конца. Это полный цикл создания маленького мира! Ярмарка как понятие и феномен не изменилась. Она ставит перед собой те же цели и выполняет те же функции. Однако сфера ярмарочной деятельности превратилась в сегмент реальной экономики. Изменилась форма. Ярмарки воплотили в себе универсальную структуру, притом что сами мероприятия относительно небольшие. Сегодня мы наблюдаем, как они становятся инструмен-

том макроэкономической инвестиционной политики, обеспечивают мобильность рынка, создают информационное поле. Я люблю повторять, что ярмарка является индикатором жизни общества.

– А еще вы часто говорите, что «ярмарки – это маркетинговый десерт». Что вы имеете в виду?

– Это значит, что для всех участников процесса это «блюдо» самое приятное и желанное. Для гостя – это возможность за один раз получить качественный, часто уникальный продукт, попробовать и приобрести то, чего не найти в супермаркетах. Для продавца, особенно мелкого производителя, фермера или ремесленника, – это шанс заявить о себе, заключить сделки, найти новые рынки сбыта без колоссальных затрат. А организатор... это тот кондитер, который тот десерт готовит и, если получилось «вкусно», гордится не меньше, чем шеф-повар удачным блюдом, вызывающим восторг гостей. Но это лакомство имеет огромное экономическое значение. В нелёгкие периоды именно предприниматели, а среди них самые уязвимые – малые, принимают на себя всю тяжесть ударов. Ярмарки становятся инструментом поддержки, позволяя выжить и продолжить дело. Это особенно важно сейчас, когда мы наблюдаем определённую стагнацию и неравную конкурентную борьбу. Для нас очень важна реальная судьба

«Раньше мы думали в категориях “продавцы” и “товары”. Теперь мы думаем в категориях “герои”, “истории” и “впечатления”. Наш продукт – не павильон, а событие».

Эльнара Авакян



«На наших фестивалях мы продаем не продукты. Мы продаем ощущение дома, которого многим не хватает. Ощущение того, что за каждым товаром стоят человеческая судьба, труд, любовь».

Эльнара Авакян



каждого конкретного предпринимателя и его сотрудников. Наша компания является коммутатором на площадке ярмарок: с одной стороны, мы даём производителям возможность заявить о себе, с другой – приводим на площадку покупателей.

– Ваш личный путь, наверное, тоже повлиял на такое отношение к делу?

– Безусловно. Детство моё прошло в Грузии, в небольшом городе Цители Цкаро. В 1803 году русский генерал Василий Семёнович, привлечённый необычайной красотой этого места, основал в юго-восточной части Кахетии военное укрепление, назвав его Царскими Колодцами, в годы советской власти его переименовали в Цители Цкаро – Красные Источники. Для меня Грузия – это прежде всего впечатления детства: дом, друзья, виноградная лоза, солнце, горы... И знаменитое грузинское гостеприимство: застолья, красивая, вкусная и обильная еда, танцы, песни, многоголосье... Это навсегда отложилось в памяти и сыграло роль в моём мировосприятии, в творческом подходе к делу. Когда я создаю ярмарку, я в какой-то мере воссоздаю эту атмосферу радушия и щедрости. Для восточного человека базар – органичная часть культуры, место встреч и общения. Этот культурный код помогает мне в работе.

– А в искусстве есть образы ярмарок, которые вам близки?

– Мне очень нравятся картины Кустодиева – такие яркие, красочные! Его работы для меня воплощают настоящую русскую народную ярмарку. Например, картины «Ярмарка», «На базаре» – разглядываешь и впитываешь ощущение праздника, любовь к жизни во всех её пёстрых проявлениях. Это проявляется в образах купцов и купчих, извозчиков, в красочном, истинно русском ярмарочном пространстве. Через призму ярмарки Борис Михайлович видел Россию, её неповторимый дух. Его картины перекликаются со строками Некрасова. Из писателей мне очень близок Гоголь, особенно люблю «Вечера на хуторе близ Диканьки», неповторимые описания Сорочинской ярмарки. Ярмарка у Николая Васильевича фигурирует не только в этом произведении. А популярность песен о ярмарках, будь то «Коробейники» или современная, из репертуара Валерия Леонтьева, говорит о том, что это явление глубоко народное, как встарь, так и поныне.

– Как изменилась ярмарка за время вашей работы? Вы сказали, суть осталась, а форма?

– Ярмарка как понятие и феномен не изменилась. Она ставит перед собой те же цели и выполняет те же функции: экономический обмен и живую коммуникацию. Однако сфера ярмарочной деятельности

превратилась в значимый сегмент региональной экономики. Изменилась форма. Современные ярмарки воплотили в себе универсальную структуру, притом что сами мероприятия являются относительно локальными. Сегодня мы наблюдаем, как они становятся инструментом макроэкономической инвестиционной политики, обеспечивают мобильность рынка, создают необходимое информационное поле, формируют значительные финансовые потоки, принося дополнительный доход в бюджеты. Ярмарка является индикатором общественного благополучия на протяжении многих веков, и наши дни не исключение. За минувшие несколько лет мы стали свидетелями и участниками принципиально нового этапа становления экономической системы России. Количество реализуемых проектов существенно выросло, но и борьба за проведение ярмарок с представителями власти иногда бывает неравной. Есть проблемы в законодательстве, которые подставляют предпринимателей под большие штрафы. Необходимо исправить или внести уточнения в соответствующие нормы законодательства или в нормативно-правовые акты в субъектах РФ, определить права и ответственность. Ярмарочный бизнес плотно сопряжён с властью. Но, несмотря ни на что, суть – живая торговля, очная встреча – остаётся неизменной. Оглянувшись на прошлое, понимаешь, что Россия не зря долго сохраняла традиционный уклад торговли и промышленности, главной деталью которого были ярмарки, дававшие экономике страны огромный импульс.

Однако в мире всё течёт и изменяется, и на смену старой доброй ярмарке сейчас приходят гастрономические фестивали – более современная, перспективная и разносторонняя форма.

Составная часть гастрономического туризма и подобных фестивалей – это всё-таки фермеры, мелкие производители, которым крайне сложно попасть на полки супермаркетов. А фестиваль даёт им возможность проявить и показать себя, найти нишу, заработать, а заодно подарить людям эмоции. Потому что, когда ты приходишь на такой фестиваль, ты погружаешься в атмосферу вкуса, изыска, эксклюзива и радостного взаимодействия между людьми. Это всегда интересно и полезно, а тем более сегодня, когда так важно развитие внутреннего туризма.

Вообще гастротуризм – очень популярное сейчас направление.

Мы начали с Костромской области: проводили Костромские сырные гастрофестивали под эгидой администрации. В них участвовало более 60 сыроваров, и сопутствующие товары предлагались – были ремесленники, крафтовики. Помимо всего этого, у нас обширная культурная программа: народные песни, пляски, детские зоны, фотозоны...

Фестиваль – это для всех категорий жителей, для каждого найдётся что-то на



его выбор. Здесь может продаваться сыр, условно говоря, и за 3 тысячи рублей, и за тысячу, и на каждый товар найдётся свой покупатель. Фестиваль – это и своего рода маркетинг. Очень важно, чтобы предприниматель, микробизнес, мог презентовать себя, попробовать, стоит ли им развивать эту нишу, пользуется ли такой товар спросом. Продавец видит, идёт его продукт или нет, вернулись ли за его товаром назавтра, видят эмоции покупателей. И может сделать вывод: «Вот эту линию я развиваю, а вот эту сокращаю». Это очень важно.

А сегодня, когда мы живём в кризисе, когда на нас пытаются давить санкциями, мы даём возможность микропредприятиям представлять свою продукцию и колаборировать. Очень многие на фестивалях и ярмарка находят себе партнёров, благодаря чему вырастают, а иногда даже становятся крупным бизнесом. В своё время мы проводили ярмарки в Москве, и у нас предлагал свою продукцию Софринский мясоперерабатывающий завод, а теперь он вырос, стал заметным игроком. Gloria Jeans также представляла свою первую продукцию на ярмарках, а теперь их можно назвать гигантами. Очень многие предприниматели стартовали с таких площадок и переходили на другой уровень.

– Ярмарка в Химках на День народного единства стала хорошим примером такой новой формы. Как рождалась её концепция и что конкретно там было?

– Концепция заключалась в том, чтобы через самый доступный и приятный

формат – еду – показать многообразие и единство нашей страны. Мы создавали не точку продаж, а пространство для диалога культур. Как и обещали гостям, это было настоящее гастрономическое путешествие по фестивалю «Кухни народов России».

Что конкретно ждало людей на главной аллее парка имени Л.Н. Толстого? Прежде всего традиционные блюда из разных уголков России – от Камчатки до Кавказа: татарский чак-чак, городецкие пряники и русские щи, приготовленные прямо в печи.

А помимо дегустации деликатесов, гостей ждала насыщенная программа. Каждый желающий мог присоединиться к кулинарным и ремесленным мастер-классам, например научиться лепить пельмени с разнообразными начинками или расписывать праздничные пряники, а ещё были уроки по приготовлению домашнего теста, знакомство с уникальными рецептами.

Отдельную зону организовали для детей. Маленьких зрителей порадовал спектакль по мотивам произведений А.С. Пушкина «У Лукоморья» и увлекательное криошоу «Зелье Бабы-яги». Для меломанов подготовили выступления артистов, в том числе кавер-группы «Ваня, давай!». И конечно, была отдельная ярмарка фермерских продуктов и ремесленных изделий от производителей сыров, колбасных изделий, сладостей. Мы создали уютные фотозоны – «Самоварная станция» и «Деревенское подворье». Задача была в генерации пространства, наполненного ароматами, улыбками и по-домашнему тё-

плым настроением для всей семьи. Фестиваль продлился два дня, шёл с 10:00 до 19:00. Вход – свободный для всех.

И вы знаете: погода выдалась ужасная – всё время шёл дождь. Но атмосфера была чудесная, люди приходили за эмоциями и чувствовали себя частичкой этого фестиваля. Они дегустировали, узнавали что-то новое для себя, ходили под дождём и – улыбались! Сейчас всем не хватает положительных эмоций. А когда ты в эмоциях, ты можешь купить что угодно, и даже как-то находится возможность для этого!

Гастрономические фестивали – очень правильное и своевременное направление.

– Вы лично любите бывать на ярмарках как покупатель? Есть ли у вас любимые продукты или производители?

– Я большой ценитель уникальных вещей и продуктов, и нам есть чем гордиться. Истории наших постоянных партнёров меня восхищают. Лавандовый квас от Алексея Смышляева из Домодедова... Балыки старорусские из Звенигорода Андрея Годованца... В качестве консерванта для своей продукции: копчёной курятине, утятине, свинине, говядине – он применяет... мёд. Этот секрет использовал ещё прадед предпринимателя. А сыророды, например КФХ «Зарайские деликатесы» или «Сыр Своими руками» из Балашихи! Охотхозяйство из Великого Новгорода с потрясающе вкусной медвежатиной с брусликой, лосиной с розмарином, кабаниной и с сыром из деревенской сы-

«Когда народы России садятся за один большой стол, за, в высоком смысле слова, общую Трапезу, рождается та самая сила, что делает нашу страну непобедимой».

Эльнара Авакян

роварни... Мы сотрудничаем и с пасечниками, производителями душистого мёда самых разных, порой экзотических, видов. Сегодня очень сложно удивить потребителя, но мы стараемся это делать! На наши ярмарки приглашаем талантливых дизайнеров, авторские бренды, монастырские подворья, колоритных мастеров-ремесленников. Мы своего рода антагонизм обезличенным маркетплейсам.

– Пандемия стала тяжёлым ударом для всего event-бизнеса. Как вы пережили этот период?

– Наш бизнес вообще очень рискованный – из-за непредсказуемости многих факторов. Организаторов ярмарок можно сравнить с теми, кто среди хаоса, неустойчивости и жизненных бурь находит «наслаждение в бою и бездны мрачной на краю», говоря словами классика, продолжая с любовью делать своё дело, какие бы «ураганы» и «дуновения» не возникали!

Мы зависим от локаций, площадок, трафика, сезона, погоды, вкусов чиновников, даже от колебаний цен на нефть. Но, конечно, ничто из перечисленного не оказалось на нашу деятельность столь сильного влияния, как коронакризис! Ярмарки в период строгого карантина не были запрещены, но работали больше на бумаге, из-за самоизоляции целевой аудитории. Однако компании и, что важнее, отношения с нашими партнёрами нам удалось сохранить. Мы использовали это время для переосмысления и планирования. И в будущее смотрим с оптимизмом. После окончания периода самоизоляции мы



дали старт проекту «Золотое кольцо». Это идея-драйвер – она должна была дать нам отправную точку для движения вперёд. Стартовал проект в Ростове Великом, где прошла необычная ярмарка, воплотившая множество свежих идей, сгенерировавшая новые проекты и новые отношения. Следом мы провели ярмарку в Ярославле, и в ней приняли участие более 170 производителей. В общем, проект «Золотое кольцо» воплощается в жизнь!

– В чём вы видите главную роль современных ярмарок и гастрофестивалей, помимо экономической? Что они дают городу и людям?

– Их роль огромна и многогранна. «Ярмарка» – старинное слово, но оно и ныне ассоциируется с атмосферой праздника, народными гуляньями, яркими нарядами. А главное – с товарами,

которые не встретишь в гипермаркетах. Посещение ярмарки и сегодня производит впечатление даже на самого искушённого покупателя! Во-первых, коммуникационная составляющая. Интернет не способен заменить живое общение «продавец–покупатель», он не даёт возможности пощупать, попробовать, примерить товар. Ярмарка – это место встречи, обмена новостями, знакомств. Первые ярмарки в XII веке выполняли именно эту роль. Во-вторых, социально-экономическая: создание новых рабочих мест, поддержка начинающих бизнесменов, интеграция микробизнеса в жизнь города. И в экономический кризис ярмарки остаются необходимым инструментом поддержки микробизнеса, которому они выгодны из-за минимальных рисков и отсутствия затрат на сбыт. Они позволяют начинающим бизнесменам,

фермерам, ремесленникам представить свой товар, заключать торговые сделки, получать новые рынки сбыта и свежие идеи. В-третьих, культурно-просветительская. Это сохранение традиций, ремёсел, кулинарных секретов. Это живой музей, знакомство с разными культурами нашей страны. Для города удачная ярмарка или гастрофестиваль – центр притяжения, повышение туристической и просто человеческой привлекательности места. И как я уже говорила, это индикатор. Если в городе есть спрос на такие живые, честные форматы общения и торговли – значит, общество здорово и динамично. Тема ярмарки и её роль в развитии товарно-денежных отношений оставалась, остаётся и долго ещё будет оставаться актуальной. Главное, чтобы сегодня это понимали главы городских округов, не забывая, что именно там интегрируется микробизнес. Ярмарки предоставляли также право свободного выбора партнёра, освобождая торговцев от разорительной зависимости от скупщиков. Этот фактор и в наше время остаётся очень актуальным.

– Каковы планы компании «Регион» на будущее?

– По-прежнему поддерживать российских производителей. Ставим цели масштабирования, роста, диверсификации. Проект «Золотое кольцо» – один из ключевых, мы продолжим идти по намеченному пути, развивать его в других исторических городах. Мы видим, что запрос на качественные, смысловые, объединяющие события только растёт. Наша задача



– и впредь быть тем самым надёжным мостом, который не только соединяет спрос и предложение, но и помогает рождаться новым историям, новым традициям и новой силе малого, но такого важного для России бизнеса.

Уже этой зимой мы планируем серию рождественских ярмарок. Людям очень не хватает таких живых, неформальных, душевных площадок для общения, в том числе межнационального, где стираются

барьеры и рождается настоящее взаимопонимание. И мы знаем, как им это дать. Плюс необходимо поддержать наших предпринимателей. Если таким образом мы способны укреплять единство страны, значит, мы на правильном пути. Продолжим идти по нему. Фестиваль в Химках наглядно показал простую, но важную истину: когда народы России садятся за один большой стол, рождается та самая сила, что делает нашу страну непобедимой.



ФОРМУЛА СТОЙКОСТИ: КАК «РЕТИНОИДЫ» 35 ЛЕТ СОЗДАЮТ ЛЕГЕНДУ РОССИЙСКОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ

В эпоху глобальных потрясений и санкционных бурь истинную устойчивость демонстрируют лишь те компании, чья бизнес-модель выстроена не вокруг сиюминутной выгоды, а вокруг фундаментальной идеи. Для фармацевтической компании «Ретиноиды» на заре 1990-х такой идеей стала не коммерция, а наущенная необходимость воплотить в жизнь прорывные научные разработки, годами пылившиеся на полках в неповоротливой системе советского фармпроизводства. Сегодня, на пороге своего 35-летия, компания представляет собой уникальный пример многопрофильного холдинга, где единая экосистема объединяет фундаментальную науку, современное производство, медицинскую практику и розничные продажи. Это история о том, как семейная компания, начинавшая с производства мазей в перестроенной когда-то под хозяйственныенужды церкви, не только выстоела, но и превратилась в одного из лидеров фармацевтического производства в своём сегменте, чьи стратегии и принципы заслуживают самого пристального изучения. Руководитель компании Константин Ноздрин в эксклюзивном интервью раскрывает нашим читателям детали этого пути, честно говорит о вызовах и проблемах, формулирует амбициозные планы на будущее.



ВИТАМИН А КАК НАСЛЕДСТВО: КАК СТУДЕНЧЕСКАЯ РАБОТА ПРИВЕЛА К СОЗДАНИЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

История «Ретиноидов» – это классический пример того, как бизнес рождается не только из желания заработать, сколько из страстного стремления внедрить и отдать на служение людям результаты многолетних исследований.



Основатель компании, Владимир Иванович Ноздрин, посвятил всю жизнь изучению витамина А и его соединений, известных как ретиноиды. Его интерес начался ещё в студенческие годы, а это

увлечение определило судьбу нескольких семей и один из векторов развития отечественной фармацевтики.

«Одна из работ, которую он сделал в студенческие годы, была награждена медалью ВДНХ СССР, а в её основу легли изучения фармакологических свойств витамина А. Поэтому можно сказать, что Владимир Иванович посвятил изучению витамина А всю свою жизнь – научную и не только», – с гордостью рассказывает его сын, нынешний руководитель компании Константин Ноздрин.

До прихода в ЦКВИ Владимир Иванович много лет работал на кафедре гистологии в Первом Московском медицинском институте (ныне – Сеченовский университет), где накопил огромный научный пласт. Именно там, в стенах ведущего медицинского вуза страны, и сформировался тот задел, который в будущем перевернёт подход к терапии целого ряда кожных заболеваний. В начале 1990-х, столкнувшись с неповоротливостью советской фармпромышленности, он и его ближайший соратник и друг, Константин Сергеевич Гузев, приняли судьбоносное решение. Объехав несколько фармацевтических заводов и везде получив отказы, они поняли: чтобы внедрить свои ключевые разработки, нужно создавать собственное предприятие. Это был вызов системе и шаг в неизвестность.

«Основным посылом в создании компании было не создание бизнеса, –

подчёркивает Константин Ноздрин. – Тогда это было что-то вообще неизвестное советскому гражданину. Мы же знаем: на разных этапах советской истории за такое стремление серьёзно наказывали. Поэтому такого яркого желания у граждан в самом начале процесса перехода на «новые экономические рельсы» практически не наблюдалось. Мотивы, побуждавшие людей преодолеть это предубеждение, были, конечно, разные. В нашем случае основным было стремление внедрить созданные наработки. Советская фармацевтическая промышленность оперативность не отличалась. Не то что сегодня, когда за каждую новую разработку фармпроизводителей хватаются как за возможные будущие бестселлеры. Тогда всё это внедрялось с огромным трудом».

Процесс регистрации компании, тогда тоже ещё неотработанный, занял около 8 месяцев, и 27 марта 1991 года малое научное предприятие «Ретиноиды» было официально зарегистрировано. Это был один из первых частных фармстартапов в новой России, рождённый не в бизнес-инкубаторе, а в научной лаборатории.

ЦЕРКОВНЫЕ МАЗИ И ДЕТСКАЯ ПОМОЩЬ: ПЕРВЫЕ ШАГИ В ДЕРМАТОЛОГИИ

Свою первую лабораторию компания разместила в самом неожиданном месте – в перестроенной под хозяйственные нужды церкви на территории Центрально-гого кожно-венерологического института (ЦКВИ). История этого больничного храма в честь Смоленской иконы Божией Матери Одигитрии, находящегося на территории ЦКВИ, началась в 1901 году, когда в его фундамент положили первые камни Великий князь Сергей Александрович и Великая княгиня, в дальнейшем прославленная в лице святых, Елизавета Фёдоровна. В советское время храм был закрыт, приспособлен для нужд института, разделён на 3 этажа, и часть помещений в нём как раз мы и заняли. Это историческое здание, в котором, хоть и в небольшой его части, сегодня снова проводятся богослужения, и стало в начале 1990-х колыбелью для будущего фармацевтического производства.

«На тот момент эта церковь была перегорожена по вертикали, было устроено три этажа. На третьем этаже этого здания, собственно, и располагались наши лаборатории», – вспоминает Константин Ноздрин.

Именно там, в условиях, напоминающих производственную аптеку с ламинарным шкафом (боксом), создавались первые мази, которые сотрудники в шутку называли «церковными». Атмосфера была по-настоящему семейной: в процессе участвовали не только учёные и технологии, но и их семьи.

«Я тогда был ребёнком – в 1991 году мне было 9 лет. Я много времени проводил с отцом, в том числе на работе, и всё

это происходило на моих тогда ещё детских глазах. Где-то я даже помогал, и дети других сотрудников предприятия помогали. Я помню, с Анной Константиновной Гузевой мы школьниками посуду мыли, для того чтобы потом туда фасовать лекарства», – делится тёплыми воспоминаниями руководитель.

Препараты поставлялись в ЦКВИ и в ближайшую аптеку. Параллельно компания занималась перепродажами и освоила выпуск простейших, но исчезнувших с прилавков лекарств: серно-дегтярных, цинковых, салициловых мазей, – чтобы обеспечить базовую помощь пациентам в условиях тотального дефицита. Уже тогда, в самые тяжёлые времена, был заложен главный принцип: ориентированность на реальные нужды практикующих врачей и их пациентов.

ПУТЬ ЭВОЛЮЦИИ: ОТ АРЕНДОВАННЫХ ЦЕХОВ ДО СОБСТВЕННОГО ЗАВОДА

Путь от нескольких комнат в храме до статуса компании среднего бизнеса был стремительным и напряжённым. После вынужденного переезда из ЦКВИ «Ретиноиды» арендовали значительные площади на остановившемся оборонном заводе НПО «Орион» на шоссе Энтузиастов. Это был гигантский шаг вперёд, позволивший перейти от аптечного производства к промышленным масштабам.

«Там мы развернули полноценное фармацевтическое производство. Построили несколько технологических линеек, довольно простых и по оснащению, и по комплектации, но на тот момент это позволило нам совершить качественный скачок. Появились реакторы, дозаторы, устройства для упаковки. Компания стала быстро набирать обороты», – отмечает Константин Ноздрин.

Но настоящей точкой роста стало строительство собственного завода. Сегодня компания – это современное пред-

«Ретиноиды»: 35 лет – наука на службе здоровья.

приятие в Балашихе, которое, по словам её руководителя, по оснащению ничуть не уступает лучшим европейским образцам. Здесь внедрены передовые системы контроля качества, автоматизированные линии фасовки и упаковки, а уровень фармацевтической системы качества соответствует строгим международным стандартам GMP.

«Мы можем гордиться этим предприятием. Мы не крупная компания, мы – средняя, и масштаб производства у нас средний. Но по подходам к качеству, подходам к инжинирингу оборудования, уровню персонала и так далее мы очень далеко продвинулись», – уверенно заявляет Константин Ноздрин.

Портфель компании включает 12 лекарственных препаратов, преимущественно дерматологического профиля, многие из них являются оригиналными разработками и защищены патентами. Кроме того, «Ретиноиды» производят более десятка фармацевтических субстанций для собственных нужд и для других фармацевтических предприятий РФ и не только: они развивают линейку косметических продуктов на основе своих дерматологических компетенций и даже производят учебные





пособия – гистологические препараты («стёклышки») для медицинских вузов, которые, кстати, также экспортируются.

НАУЧНЫЙ ХРЕБЕТ КОМПАНИИ: ВИВАРИЙ, ЛАБОРАТОРИИ И МОЛОДЫЕ УЧЁНЫЕ

Наука – это не наследие прошлого, а живой и активно работающий организм внутри «Ретиноидов». Компания принципиально сохранила и приумножила научное подразделение, понимая, что без фундаментальных и прикладных исследований будущее невозможно. Это подразделение сегодня представлено несколькими блоками, а ключевым из них является Экспериментальная биологическая клиника в Орловской области. Она включает в себя виварий и группу лабораторий, где на грызунах изучаются будущие лекарства.

«Сейчас в разработке находятся несколько лекарственных препаратов, которые пока что изучаются, исследуются, находясь на различных стадиях цикла разработки будущих лекарств. Один препарат готовится к государственной регистрации. Кроме того, группа учёных, в основном молодых учёных, которые занимаются этими исследованиями, рождают новые продукты, новые подходы, новые показания к применению уже имеющихся препаратов», – делится планами Константин Ноздрин.



Особую гордость представляет коллектив. В компании работает около 240 человек, многие – с высшим образованием, с учёными степенями, а текучка кадров минимальна. Компания культивирует принцип долгосрочной работы и преданности общему делу.

«Коллектив отличается достаточно высокой интеллектуальной ёмкостью и стабильностью. У нас небольшая текучка персонала, и мы всячески приветствуем, чтобы сотрудники работали у нас долго, часто десятилетиями. Поэтому у нас достаточно стабильный коллектив, команда, которая успешно развивает компанию и производит лекарственные препараты, снабжая ими отечественное здравоохранение. Это благородная миссия, которую мы с нашей командой гордо несём», – говорит руководитель.

Миссия компании сформулирована чётко: «Обеспечение врачей и потребителей эффективными и безопасными лекарственными препаратами». А научный дерматологический центр, ведущий амбулаторный приём, является не только коммерческим подразделением, но и важным звеном в системе фармаконадзора, оценивая эффективность и безопасность препаратов уже после их выхода на рынок в реальной клинической практике.

БИТВА ЗА ПОЛКУ И СТОИМОСТЬ «ЧЕСТНОГО ЗНАКА»: ВЫЗОВЫ РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Одним из самых острых вызовов для российского производителя сегодня является агрессивная политика аптечных сетей. Константин Ноздрин прямо и открыто говорит о системной проблеме, с которой сталкиваются все производители, но о которой не принято говорить вслух.

«Трудно выстраивать эти отношения, скажу вам честно. Конечно, законы рынка никто не отменял, и всем нужно зарабатывать. Но как-то в последнее время товаропроводящая цепочка, мне кажется, убеждена в том, что в этой цепочке самый богатый – производитель, и его нужно трясти по всем фронтам. Это касается и дистрибуторского звена, и розничной аптечной сети», – констатирует он.

Речь идёт о повсеместной практике, когда сети требуют плату за размещение товара на полке, маскируя её под различные бонусы и бэк-маржу.

«Фактически это плата за полку. То есть лекарств и смежных продуктов на рынке десятки тысяч, а аптечная полка способна вместить 3–5, в лучшем случае семь тысяч товаров. Соответственно, производитель, для того чтобы ему было даровано право на этой полке размещаться, должен платить аптеке за это право. Это совершенно не гарантирует продаж, это совершенно не страхует ни от каких рисков, это просто то, что мы теперь вынуждены закладывать в стоимость лекарственного препарата», – с сожалением объясняет Ноздрин.

Ещё одной значимой статьёй расходов, которая напрямую влияет на конечную цену, стала система маркировки «Честный Знак». По словам руководителя, это не только стоимость самого кода.

«У нас, например, в каждой упаковке производимого нами лекарственного препарата, затрат на маркировку порядка 10 рублей, чуть больше даже. Это не только электронная акцизная марка, сам собственно код. Это и оборудование для его нанесения, и очень мощная IT-инфраструктура, для того чтобы вся эта система работала, и более десятка людей, которые занимаются непосредственно маркиров-



кой и обслуживанием... Конечно, всё это закладывается в цену».

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ: МАРАФОН ДЛИНОЙ В ДЕСЯТИЛЕТИЯ

Несмотря на декларируемый курс, реальное импортозамещение в фармацевтике – это марафон, а не спринт. Руководитель «Ретиноидов» призывает смотреть на вещи реалистично и не ждать мгновенных результатов.

«Реальному импортозамещению не мешает ничего. Просто на это нужно время. Трудно сделать быстро. Об импортозамещении и о поддержке национальных производителей стали говорить относительно недавно, а лекарства создаются десятилетиями. И до этого, до недавних событий, 30 лет фармотрасль развивалась на свой страх и риск, за счёт собственных ресурсов, не имея почти никакой поддержки. Отрасль обязательно справится, но на это нужно гораздо больше времени», – напоминает Константин Ноздрин.

Он отмечает, что большинство иностранных компаний не ушло с рынка, а лишь перестроило логистику и маркетинг. Освободившихся ниш в чистом виде почти нет, конкуренция лишь немного видоизменилась.

«Я знаю в нашем сегменте всего одного единственного фармпроизводителя, который реально покинул рынок... А все остальные компании остались. Поэтому сказать, что какие-то ниши освободились и нам их удалось занять, не могу. Некоторые препараты уходят с рынка, но этому причина не сами санкции, а иные причины – рыночные, технологические, регуляторные».

Наибольшую поддержку со стороны государства, по его мнению, могло бы оказать не только финансовое субсидирование, но и активное содействие в выходе новых продуктов как на внутренний, так и зарубежные рынки, где российские компании сталкиваются со сложной и часто не до конца отлаженной регуляторикой.

«Я просил бы и о поддержке розничной реализации. Например, в продуктовом ритейле есть практика бесплатно представлять торговые полки для локальных производителей. Что касается внешних рынков, тут тоже нужна поддержка на государственном уровне. Должно быть взаимное признание требований, документов, стандартов, потому что в каждой стране своя фармацевтическая регуляторика, и она очень непростая. Даже страны ЕАЭС по-прежнему не до конца сформировали общий рынок лекарственных препаратов, хотя занимаются этим уже более 10 лет».

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ДНК: ПОЧЕМУ КОСМЕТИКА – ЭТО ЛОГИЧНО

Уникальность «Ретиноидов» – в их комплексной модели, которая изначально была заложена в бизнес. Компания успеш-



но совмещает производство, науку, розницу и даже экспорт. Такая диверсификация – это не только страховка от кризисов, но и осознанная стратегия, вытекающая из истории компании и её компетенций.

Косметическое направление, развивающееся в последние 7–8 лет, стало естественным продолжением экспертизы в дерматологии. Это не дань моде, а логичное расширение продуктового портфеля.

«Многие наши лекарственные препараты находятся на стыке между лечением и уходом. Например, препарат Радевит Актив®, который мы много лет производим, используется как для лечения дерматологических заболеваний, так и для ухода за кожей у здоровых людей. Поэтому мы подумали, что линейка такой уходовой косметики очень хорошо впишется в нашу концепцию ухода за кожей. Так и вышло», – поясняет Константин Ноздрин.

Он с лёгким сожалением даже отмечает, что этим можно было бы заняться и раньше.

Медицинский центр, ведущий амбулаторный приём, – это источник бесценной обратной связи от врачей и пациентов, что питает научные разработки и помогает формировать портфель будущих продуктов. Эта замкнутая экосистема «наука–производство–практика» – обратная

связь» и является ключевым конкурентным преимуществом.

СТРАТЕГИЯ НА ЗАВТРА: РАЗВИТИЕ РЫНКОВ И РЕАЛИЗАЦИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Отвечая на вопрос о главной цели на ближайшие 5 лет, Константин Ноздрин чётко определяет приоритет, отодвигая на второй план даже разработку новых продуктов.

«Развитие рынков, безусловно, можно обозначить как основной стратегический ориентир на ближайшие годы. Всё-таки, если развитие продуктов для нас уже не стратегия, а, скорее, повседневная действительность... А вот развитие рынков – основной стратегический ориентир на ближайшие годы», – уверенно заявляет он.

Это означает две конкретные задачи. Во-первых, полное покрытие аптечной сети России.

«Полное покрытие рынка Российской Федерации, поскольку сегодня нашу продукцию можно найти во многих аптеках, но ещё не в каждой, а нам бы хотелось бы, чтобы в каждой».

Во-вторых, активная реализация экспортного потенциала. Уже сегодня компания экспортирует некоторые препараты и косметику в Беларусь и в другие страны СНГ, а субстанции и учебные пособия – и в более отдалённые регионы. Однако барьеры, в первую очередь регуляторные, остаются высокими.

«Эти планы развиваются, хотелось бы, чтобы они развивались интенсивнее, но, как я уже сказал, есть ряд сложностей».

Таким образом, фокус «Ретиноидов» на ближайшее будущее – это не просто удержание позиций, а активная экспансия, позволяющая нести свою главную миссию дальше: обеспечивать пациентов эффективными и безопасными препаратами, рождёнными из российской науки и проверенными временем. История, начавшаяся в стенах перестроенной церкви, продолжается на современных производственных площадках и в международных контрактах, доказывая, что верность научному призванию – самая надёжная бизнес-стратегия в долгосрочной перспективе.



АРХИТЕКТОР СЕМЕЙНОЙ МЕЧТЫ

КРИСТИНА КУРТ: «“Муза Рузы” пахнет свежеиспечённым хлебом и счастьем!»



– Кристина, чем вы занимались до «Музы Рузы» и как вы к ней пришли?

– По образованию я – архитектор. Долгие годы я искала, выбирала свой путь. Для начала было важно понять, чего же я хочу на самом деле. Свой бизнес-кейс я собирала по всему миру: в Европе, Азии, ЮАР. Я видела небольшие, чаще всего семейные поместья, которые перешли по наследству или которые люди создавали сами. В Италии к этому прилагались виноградники, где делают вино и сдают уютные домики. В Голландии – фермы с молочным цехом или сыроварней. Везде это было не просто продуктивно, но и красиво, эстетично, с душой. Каждый сад рассказывал исто-

рию своего хозяина. Именно тогда во мне родилась и окрепла идея создать «городсад», «город мечты» – место, куда приятно приехать, чтобы посмотреть, отдохнуть и наполниться силами.

– «Муза Рузы» – это проект одной большой семьи. Расскажите, как вам удаётся превращать эмоциональные семейные советы в слаженную работу целой экофермы? В чём главный секрет вашей команды мечты, где все родственники – многодетные родители?

– Да, так получилось, что я объединила своим проектом и маму с мужем, и сестру с мужем, и брата с женой. Мы все многодет-

Беседы от московской суэты, там, где сосны шепчутся с ветром, а река Москва лениво огибает холмы, раскинулась особая вселенная – экоферма и глэмпинг «Муза Рузы». Сюда приезжают не просто переночевать. Сюда приезжают, чтобы ощутить вкус настоящего: услышать треск поленьев в печи, почувствовать запах свежеиспечённого хлеба, увидеть Млечный Путь через прозрачный купол иглу и на мгновение почувствовать себя частью большой дружной семьи. У истоков этого уникального места стоит Кристина Курт – архитектор по образованию и творец по призванию. Она смогла превратить мечту в реальное пространство счастья. Мы поговорили с Кристиной о том, как создавался этот мир, в чём секрет его гармонии и кто на самом деле та муз, что дала проекту вдохновение и имя.

ные, выросли в больших семьях и умеем подстраиваться друг под друга. Сначала мы, конечно, неслись сломя голову и хватались за любую попавшуюся работу! Но потом началась притирка. Мы все взрослые, самостоятельные люди, у каждого своё мнение. Первый год был непростым. И прорыв наступил, только когда каждый нашёл свою нишу, свою зону ответственности. Когда поняли: мы – не каждый сам по себе, мы – единая команда с одной общей целью. Вот главный секрет: когда ты полностью отвечаешь за своё направление и так же полностью доверяешь родным в их зонах, – всё начинает работать как часы.

– Глэмпинг часто ассоциируется с чем-то минималистичным и скандинавским. А вы создали его в формате семейного поместья – с баней, пельменями и караоке. Что для вас русский глэмпинг и почему гости, по вашему мнению, выбирают именно его?

– Для меня глэмпинг – конечно, не просто палатки. Это круглогодичное проживание в комфортных, неординарных условиях, на земле. Ты находишься внутри леса, но у тебя есть огромная мягкая кровать, тёплое и эстетичное жилище, вкусная еда и все удобства. Однако наша яркая особенность – наша кухня и наше гостеприимство. Русский глэмпинг – это когда тебя встречает не меню со сложными названиями, а запах свежеиспечённого домашнего хлеба и томлённой в русской печи каши. Это когда баня – не спа-процедура, а ритуал, с дышащей печью и паром, который очищает и тело, и душу. Гости выбирают его за подлинность, за ту самую благость, которую сложно описать словами, но которую сразу чувствуешь.



– Ваше меню – это не просто список блюд, а история от завтрака до ужина, где почти всё выращено и приготовлено вами. Какой продукт или блюдо вызывает у гостей самый искренний восторг?

– Сложно выделить что-то одно... Например, наша кабачковая икра! Её постоянно просят продать, но мы не продаём, а угощаем ею гостей. А ещё томлённая в печи тыквенная каша, которую мы готовим 12 часов. Наши рагу из овощей, закрутки, компоты... И, конечно, пельмени, которые мы все вместе лепим вручную. Даже местные жители специально приезжают угоститься нашими пельменями в кафе. А раз в неделю мы печём хлеб, и тогда незабываемый аромат стоит!

Это та самая еда, которая пахнет детством и заботой.

– Прозрачный купольный дом на 20 человек – это же не просто размещение, это потрясающее пространство для уникального события. Какая самая необычная или трогательная история уже произошла внутри этого иглу?

– Наш прозрачный иглу – это место, где происходят настоящие чудеса. Он похож на хрустальный дворец, парящий в лесу, а ночью, когда включается подсветка, создаётся ощущение, что ты оказался внутри гигантского мерцающего мыльного пузыря. Здесь любое событие, даже просто ночёвка, становится волшебством, но самой трогательной историей было предложение руки и сердца. Один молодой человек арендовал иглу, чтобы сделать предложение своей возлюбленной. Представьте себе: всё произошло у мерцающего камина и в то же время под огромным звёздным небом, царящим сквозь купол. Девушка, конечно, сказала «да!» Быть свидетелями подобных моментов – бесценно.



– Вы анонсируете масштабный экопарк с круглогодичными куполами, необыкновенной баней и лабиринтом из сена. Это выглядит как создание целой вселенной. Что в этих планах для вас лично самое вдохновляющее – то, ради чего все затевалось?

– Самое вдохновляющее – это возможность создавать не просто место для отдыха, а настоящую живую экосистему, где всё взаимосвязано. Где пар из бани, стилизованной под русскую печь, будет смешиваться с запахом снега и хвои. Где в круглогодичных куполах даже зимой будут цвести цветы. Мы создаём пространство, где современный комфорт встречается с архетипической, почти сказочной памятью о жизни на земле. И видеть, как у гостей загораются глаза, как

они откладывают телефоны и начинают просто общаться, чувствовать, – вот ради чего всё это.

На территории деревни у нас есть и кафе, и мини-пекарня, где проводятся мастер-классы, есть кинотеатр, спортзона, детская комната с игрушками, есть гончарный круг. В общем, есть, чем себя занять и где развлечься.

– Вы разрешаете гостям приезжать с питомцами. Часто ли так бывает и какие забавные ситуации с хвостатыми постояльцами вам запомнились?

– Я – большая любительница животных! Поэтому такое предложение было совершенно естественным. Но, как правило, у нас гостят с маленькими собачками. А однажды позвонила женщина и

спросила: «Можно я привезу своего пса? Он большой, но невероятно послушный!». Я согласилась, хотя, признаюсь, несколько волновалась за сохранность комнат. А когда она приехала, я увидела настоящего джентльмена – огромную, но идеально воспитанную собаку. Пёс не отходила от хозяйки, всё понимал с полузаезда. Даже не поймёшь, кто больше покорил наше сердце: хозяйка или собака! Это была та самая история, которая подтверждает: важен не размер, а воспитание. Такие гости всегда желанны!

– Управлять таким огромным хозяйством – это титанический труд. Что лично для вас, Кристина, является главной музой в «Музе Рузы»? Что заставляет вас остановиться, выдохнуть и сказать: «Вот ради этого всё и затевалось»?

– Многие думают, что «Муза Рузы» – это я. Но это не так. Мой музой была моя бабушка, Нина Васильевна. У неё был огромный сад, и она говорила мне: «Кристиночка, вот вырастешь, построишь огромное поместье, чтобы в нём было много цветов». Она влюбила меня в землю, привила это трудолюбие. Мы все в семье не брезгаем никакой работой – хоть землю вскопать, хоть в конюшне убирать, а самые душевные разговоры с сестрой часто происходят за совместной работой над грядками.

Я хочу, чтобы у нас цвели георгины (любимые бабушкины цветы!). И когда я вижу, как горят глаза моих гостей, или слышу счастливый смех детей... я останавливаюсь, выдыхаю и понимаю – вот оно! Ради этих эмоций, ради этой гармонии между людьми и землёй, ради продолжения бабушкиной любви – всё и затевалось. Вот это и есть наша «Муза Рузы»!





СЕРГЕЙ СКРЯБИКОВ, L-SYSTEMS:

«За нашим именем уже сегодня стоят реальная ценность и репутация надёжного партнёра, а через 5 лет они помножатся на пять!»



– Сергей Алексеевич, расскажите немного о своей компании: о её истории, специфике, сегодняшнем дне?

– Наша компания называется L-Systems. На рынке мы уже 15 лет, были созданы на заре развития IT-сервисов, в частности аутсорсинга и аутстаффинга персонала. Большой и очень ценный навык, который мы приобрели за это время – это доставка и внедрение тяжёлого оборудования. Речь идёт о серверах, видеокамерах, системах контроля и управления доступом (СКУД), телефонии, АТС, коммутаторах, а также о софтверных решениях – виртуализации, программных АТС, различных CRM. То есть мы изначально охватывали полный спектр

IT-инфраструктуры. После возникновения компания активно начала внедрение на российский рынок и, что важно, до сих пор не просто существует, а гармонично чувствует себя в потоке времени, постоянно адаптируясь.

Приобретённые компетенции позволили нам выстроить тесную коллaborацию с различными вендорами, дистрибуторами и производителями софта, успешно, скажем так, развивать с ними бизнес, постоянно меняясь под текущие реалии. В конечном итоге этот опыт позволил нам создать собственную CRM-систему, которой мы сейчас активно пользуемся сами и которую развиваем как продукт.

В сфере высоких технологий сегодня редко встретишь российские компании, которые с одинаковым успехом занимаются и сборкой телевизоров, и разработкой искусственного интеллекта для кол-центров, и строительством data-центров. Российская L-Systems – именно из таких редких универсальных игроков. Гибкая бизнес-модель, позволяющая одновременно вести контрактное производство для других и продавать собственную продукцию, развивать классическую системную интеграцию и экспериментировать с блокчейном, – это про L-Systems.

Какова внутренняя логика и стратегические цели этого многопрофильного холдинга? Об этом нам рассказал генеральный директор компании Сергей Скрябиков.

Как любой жизнеспособный системный интегратор, мы постоянно меняемся и приспосабливаемся: к новой логистике, к сложным условиям получения лицензий на уже закупленное европейское оборудование, к параллельному импорту. И, конечно, к уходу с рынка тех глобальных игроков, которые долгое время задавали стандарты качества, гарантий и вселяли уверенность в надёжности и долговечности оборудования.

Сегодняшний день компании – это центральный конгломерат компетенций. Мы входим в список IT-компаний, аккредитованных Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, у нас есть собственное програм-

мное обеспечение, которое мы развиваем и на котором хорошо зарабатываем. У нас есть саморегулируемая организация (СРО), позволяющая нам производить все виды монтажных работ по СКУД, видеонаблюдению и слаботочным системам. Мы располагаем сильным техническим отделом, который обслуживает мощные инфраструктуры в крупных холдингах. Есть свой штат программистов-разработчиков, которые поддерживают и развиваются нашим ПО.

Имеется мощный отдел маркетинга, который в том числе использует наше ПО для решения внутренних и внешних задач. Кроме того, мы не остались в стороне от современных трендов: мы входим в реестр майнеров, и всё, что связано с блокчейном, нам не чуждо. Мы даже написали собственную систему мотивации на блокчейне Solana. Также у нас есть собственные мощности и дата-центр, который выполняет задачи как по хранению серверного оборудования и предоставлению облачных вычислений, так и по майнингу криптовалюты – всё это абсолютно легально, на официальной основе. Вот такая многогранная у нас компания!

– Есть ли у неё девиз, слоган?

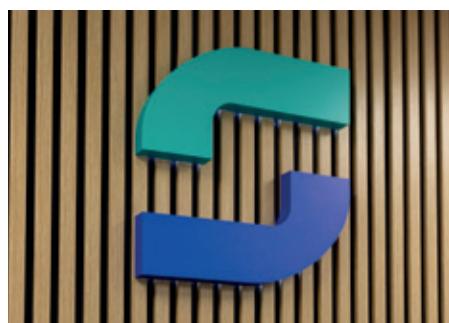
– Да, конечно. Наш девиз звучит так: «Наши партнёры, клиенты, сотрудники всегда на пике инноваций!». Для нас информационные технологии – это не просто инструменты, поэтому мы стремимся делиться с любовью к ИТ с максимальным количеством людей.

– Вы одновременно развиваете контрактное производство (B2B-услуга), и прямые продажи готовых продуктов (B2B/B2G). Не возникает ли здесь конфликта интересов? Например, не боитесь ли вы, что ваш заказчик на контрактное производство станет вашим конкурентом на рынке? И какова главная синергия: вы производите для себя то, что потом продаете, или продажами закрываете избыток мощностей?

– Здесь хотелось бы пояснить, что конфликт интересов вряд ли возникнет, и вот почему. Наше контрактное производство в России и торговые марки, которые мы производим в Китае (под брендом STM Kangbo мы выпускаем телевизоры, телефоны, видеокамеры, планшеты, ноутбуки, мониторы, коммутаторы), – это немного разные «игровые поля». С китайскими партнёрами мы работаем уже много лет, с некоторыми отношения делятся 10–12 лет, и мы досконально понимаем весь цикл производства – от концепции до получения товара клиентом. Это отлаженный и предсказуемый процесс.

Что касается контрактного производства в России, здесь мы видим себя скорее в роли коннекторов, своего рода «посольского бюро» для бизнеса. Мы предлагаем услуги по разработке документации, кон-

салтингу, помогаем в общении с Торгово-промышленной палатой и Минпромторгом, в заполнении заявок на включение в реестр промышленной продукции. И, соответственно, мы предоставляем площадку для сборки оборудования на территории России, а также услуги по подбору комплектующих для пайки электроники в разрабатываемом устройстве. Таким образом, прямая конкуренция между этими двумя направлениями маловероятна, так как они ориентированы на разные рынки и раз-



личные бизнес-модели. Синергия заключается не в перетоке мощностей, а в универсальности нашей экспертизы: глубокое понимание полного цикла производства, от компонентной базы до конечного продукта, которое мы можем применять как в услугах для партнёров, так и в развитии собственных брендов.

– Вы указываете, что разрабатываете устройства под задачи бизнеса. Что именно входит в эту разработку? Это в большей степени подбор и кастомизация готовых компонентов или у вас есть собственная команда, которая занимается схемотехникой и программированием, создавая по-настоящему уникальные продукты?

– Это выражение следует понимать в более широком контексте – как разработку решения от бизнес-задачи. Если мы говорим о программных решениях, мы не просто подбираем ПО и тонко его настраиваем. Самое сложное и ценное – это интеграция в бизнес-процессы, помогая бизнесу выйти на чётко отлаженные метрики. Мы стремимся к тому, чтобы не было ситуаций, когда работа сделана ради работы, или внедрено экономически нецелесообразное решение, которое должно было сэкономить деньги или дать преимущество, а на деле превратилось в чехомодан без ручки и лишь потребляет временные и материальные ресурсы. Уже имея опыт на рынке, мы находим решение, договариваемся, понимаем его реальную стоимость, чтобы не было оверрайса, и интегрируем его так, чтобы бизнес не страдал, а сотрудники, привыкшие годами работать по-старому, почувствовали облегчение от нового инструмента.

Что касается аппаратных, «железных» решений, в первую очередь мы смотрим на доступность компонентов, возможность

будущих обновлений, лицензионную чистоту, наличие и качество техподдержки. Мы берём с рынка только то, что действительно доказало свою надёжность в эксплуатации и имеет гарантийную поддержку, потому что за этот выбор нам же и отвечать впоследствии. Разводить «зоопарк» оборудования мы не готовы. У нас есть скиллы, сертификаты, статусы «золотых партнёров» у определённых вендоров, которые зарекомендовали себя на рынке. Мы знаем их возможности и пределы, поэтому можем стратегически подобрать бизнесу то устройство, которое будет оставаться актуальным и работать на максимуме своих возможностей в течение 3–5 лет, до следующего планового обновления.

– Часто вхождение в реестр Минпромторга – это «билет» на рынок госзаказа. Насколько сегодня этого достаточно для победы в тендерах? Или это стало базовым требованием, а реальное преимущество вы строите на чём-то другом, например на сервисе, на сроках или на уникальных предложениях, которые вы можете обеспечить благодаря контрактному производству?

– С тем, что реестр Минпромторга – это серьёзный «билет» на рынок ГЗ и КЗ, я полностью согласен. Для оборудования, которое не имеет особых настроек и является, по сути, товаром массового спроса, факт нахождения в реестре и статус российского производителя зачастую является ключевым и единственным конкурентным преимуществом, которое и позволяет победить в тендере.

Однако, если мы говорим о более сложной электронике, допустим, тех же видеокамерах, которые имеют десятки параметров и должны удовлетворять специфические потребности заказчика, – здесь начинаются, скажем так, настоящие «чудеса», и одного наличия в реестре становится недостаточно. Созданный и внесённый в реестр условный телевизор или камера имеет определённый набор характеристик. Но рынок и технологии не стоят на месте: параметры меняются, улучшаются, модернизируются. Найти заказчика, чьи требования на 100% совпадут с зафиксированными параметрами, становится крайне сложно. Поэтому наша стратегия для сложных технических продуктов – это работа под конкретного заказчика и под конкретный объём. То есть реальное преимущество мы строим на гибкости, глубоком понимании потребностей заказчика и возможности предложить то самое уникальное решение, которое закрывает его задачу, а не просто соответствует формальным критериям реестра.

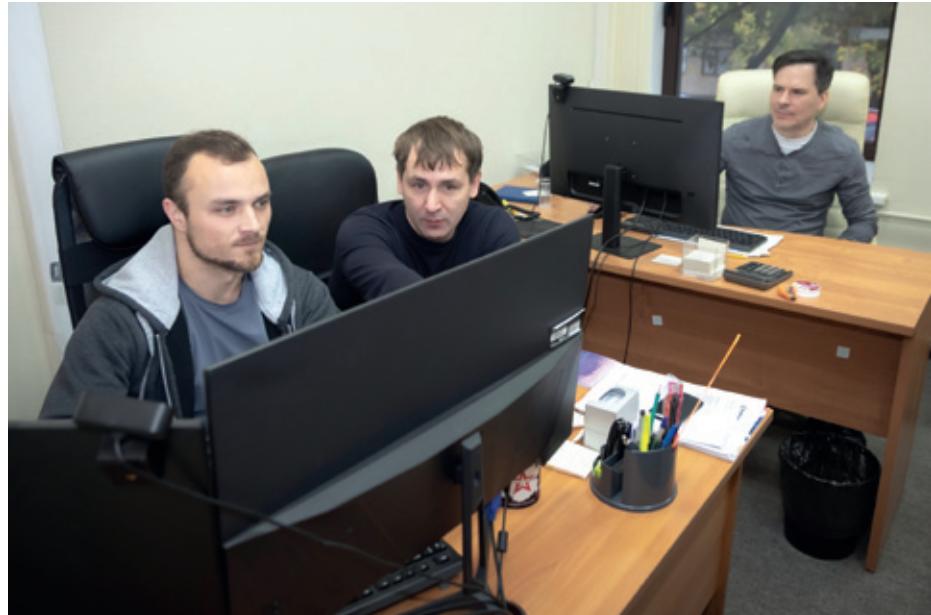
– Рынок камер и телефонов довольно насыщен. Как вы избегаете конкуренции по цене? Делаете ставку на их интеграцию в свои же комплексные решения (например, «камера + ПО для аналитики»

или «телефон + CRM»), где ценность уже не только в самом устройстве, а в связке?

– Безусловно, рынки камер и телефонов очень насыщены, избежать конкуренции по цене не получается, потому что это богатые рынки с высокой прозрачностью цен. Но сейчас они требуют новых интеллектуальных решений, и здесь мы как раз работаем над поиском наиболее интересных заказчиков и колабораций.

По второй части вопроса: вы абсолютно правы в своей догадке! Если это телефон, для нас он не только «трубка», но и целый комплекс услуг: подбор под задачи заказчика среди аналогов, настройка, установка, интеграция в существующую инфраструктуру связи. Для этого необходим серьёзный технический отдел, способный экспертино объяснить, какой девайс и почему действительно нужен клиенту. С камерами ситуация аналогичная, но ещё более показательная. Нам помогает то, что у нас есть собственная сильная монтажная команда, которая уже имеет свою клиентскую базу и предлагает нашу продукцию к установке. Это один из успешных каналов сбыта.

Но главная ставка – это именно интеграция и комплексные решения. У нас достаточно плотные контакты и уже реализованные проекты с крупными российскими вендорами в области машинного зрения и видеоаналитики. Наши камеры интегрируются в их системы. Мы хорошо разбираемся в видеоаналитике, в паттернах поведения. Это позволяет нам сразу, под конкретные бизнес-задачи клиента, подобрать не просто камеры, а целый комплекс: какие паттерны отслеживать, какой сервер аналитики для этого нужен, какой бюджет потребуется. И, отталкиваясь от возможностей бизнеса, мы подбираем максимально эффективное решение, но всегда с заделом на будущее масштабирование. Таким образом, ценность смещается с цены устройства на ценность всего решения, которое решает бизнес-задачу.



– **Заявленный приоритет «Телефония и ИИ» звучит очень перспективно. У вас уже есть готовые кейсы? Можете привести пример: что именно ИИ делает для телефонии? Например, это голосовые помощники для кол-центров, анализ разговоров или предиктивная аналитика на основе кол-данных?**

– Да, у нас уже есть реализованные и работающие кейсы, приносящие измеримый экономический эффект. Мы делаем ставку на то, чтобы с помощью ИИ автоматизировать бэк-офис и административно-управленческий персонал, так как это очень весомая часть себестоимости продукта в тех компаниях, с которыми мы работаем. Мы внимательно смотрим на эту нагрузку и ищем способы её снижения.

Например, в одной компании в отделе делопроизводства, где множество сотрудников вручную занимались перекладыванием и обработкой документов, с помощью технологий машинного зрения мы смогли сократить их количество с 10 человек, обрабатывавших порядка 800–1000 документов в день, до двух. Это был большой успех. В другой компании мы полностью заменили отдел технического контроля или контроля качества на искусственный интеллект. Проект был сложный, но для компании содержание такого важного, но не генерирующего прямых продаж отдела, было тяжёлой ношей. Сейчас они вздохнули с облегчением, причём функция контроля не пострадала, а в чём-то даже стала лучше. Мы настраиваем ИИ так, чтобы в некоторых моментах он работал лучше человека, а если не получается, дорабатываем его или оставляем в помощь человеку, чтобы тот работал ещё эффективнее.

Что касается именно телефонии, мы решали задачи автоматизации кол-центра разными способами: от простых сценарных роботов до полноценного искусственного интеллекта. Мы определились с оптимальными по соотношению «цена/

качество» решениями, чтобы стоимость минуты работы такого ИИ-робота была объективно ниже стоимости минуты работы оператора. Внедрённый нами робот работает 24/7, в пиковые нагрузки полностью снимает напряжение с кол-центра, каждый звонок отрабатывается качественно, ни одна заявка не теряется. Клиент почувствовал и экономию, и реальный финансовый результат.

Кроме того, мы разрабатываем своего рода бизнес-ассистента, цифрового секретаря, который может участвовать в совещаниях, воспринимать речь, понимать, о чём шла речь, а затем через мессенджеры напоминать участникам о поставленных задачах и контролировать их выполнение. Сейчас наша ключевая задача – максимально глубоко внедрить искусственный интеллект в нашу собственную CRM-систему, чтобы в будущем представить её как готовое коробочное решение на рынке. Мы убедились: всё, что мы делаем для себя и для своих клиентов, имеет большой потенциал, мы готовы делиться этими успешными наработками, чтобы их модернизировать и масштабировать.

– Ваше производство очень зависит от компонентной базы. Насколько глубоко вам удаётся включиться в импортозамещение? Вы лишь собираете конечное устройство в России или ведёте работу по локализации более глубоких уровней, например печати плат или разработке чипов? Каков ваш самый локализованный продукт?

– Мы активно работаем в этом направлении. Наша компания имеет собственную торговую марку STM Kangbo, под которой мы производим телевизоры, телефоны, видеокамеры, планшеты и другое оборудование вместе с китайскими партнёрами. Это даёт нам глубокое понимание всей цепочки производственного процесса. Понимая тренд на отечественное производство, который никуда не делся, а лишь усиливается, мы начали производить собственное оборудование и в России. В частности, телевизоры и видеокамеры мы собираем на нашем заводе в Дзержинске. Это позволяет нам претендовать на включение в перечень сертифицированного оборудования, что критически важно для работы с госсектором.

На текущий момент речь идёт именно о сборке конечного устройства в России из комплектующих. Работа по более глубокой локализации, такая, как печать плат или, тем более, разработка чипов, – это сложный и капиталоёмкий процесс, до которого мы пока не дошли. Наш самый локализованный продукт сегодня – это как раз те самые телевизоры и камеры, собираемые в Дзержинске, которые проходят необходимые процедуры для получения статуса продукции, произведённой в РФ.



– Какие направления в рамках ваших приоритетов вы считаете наиболее перспективными для инвестиций: развитие AI-алгоритмов для ваших камер, создание собственной IP-АТС или, может, принципиально новые продукты на стыке этих технологий? Какую долю от прибыли вы закладываете на эти исследования?

– В рамках наших приоритетов я считаю наиболее перспективным для инвестиций развитие универсального сервера с искусственным интеллектом. Наша задача – создать такую платформу, которая сможет гибко работать и с камерами, и с IP-АТС, и с любым другим стеком технологий через API, подстраиваясь под уникальные запросы заказчика оперативно и без лишних затрат. Мы хотим сделать по-настоящему универсальный и гибкий инструмент.

Параллельно мы продолжаем развивать нашу CRM-систему, так как она уже является одним из ключевых источников дохода, и мы видим в ней большой потенциал, особенно с внедрением ИИ. Мы постоянно исследуем, модернизируем и развиваем это направление. Что касается доли инвестиций, мы готовы направлять на исследования и разработки, наверное, от 7 до 10% от прибыли, чтобы уверенно двигаться вперёд по всем этим направлениям.

– Исходя из ваших приоритетов, ваш идеальный клиент – это госкорпорация, которая заказывает у вас и производство, и внедрение или средний бизнес, который покупает готовые коробочные решения? В какой сфере вы видите максимальный потенциал роста: госсектор, телеком, ритейл, промышленность? Работаете ли с малым бизнесом?

– Наш идеальный клиент – это скорее средний и крупный бизнес, а также госкорпорации, которые ценят комплексный подход. Наша сила в способности подобрать, адаптировать и внедрить решение под конкретную, часто уникальную, задачу. Госкорпорации интересны нам с точки зре-

ния контрактного производства и поставок оборудования, соответствующего требованиям реестра Минпромторга. Что касается готовых коробочных решений, наша CRM с ИИ как раз претендует на то, чтобы стать таким продуктом для более широкого круга клиентов.

Максимальный потенциал роста мы видим в тех секторах, где есть потребность в автоматизации рутинных процессов и сложных инфраструктурных решений. Это и госсектор (особенно в части импортозамещения), и ритейл (аналитика, контроль), и промышленность (автоматизация контроля качества, логистики). С малым бизнесом мы работаем точечно, как правило, в рамках поставки стандартного оборудования или каких-то типовых решений, так как объёмы и требования там часто не требуют глубокой кастомизации, которая является нашей сильной стороной.

– На кого вы смотрите как на основного конкурента? На других российских сборщиков, которые также занесены в реестр Минпромторга, или на крупных международных вендоров, чьи решения вы замещаете? В чём ваша тактика для победы над каждым из них?

– Поскольку мы очень разноплановая компания, мы можем заходить к клиенту с различных сторон, предлагая решения, которые системному интегратору подобрать ближе и быстрее, чем узкому вендору или простому сборщику. Поэтому наших конкурентов я бы разделил на две категории.

С одной стороны, это другие российские сборщики и системные интеграторы. Но я бы даже назвал их не столько конкурентами, сколько партнёрами. Мы активно взаимодействуем с крупными игроками на рынке, часто выступая в роли младшего партнёра по определённым направлениям или технологиям. Мы также коллаборируем с меньшими интеграторами для решения комплексных задач, которые им не под силу в одиночку.

С другой стороны, это ушедшие или уходящие с рынка международные вендоры, чьи решения мы помогаем замещать. Наша тактика в конкурентной борьбе с первыми (российскими компаниями) строится на нашей экспертизе, клиентоориентированности и способности предложить более гибкое, заточенное под клиента решение. Против вторых (международных вендоров) мы играем на поле импортозамещения, надёжности поставок, локализации поддержки и зачастую более привлекательной общей стоимости.

Но если говорить глобально, я бы не стал применять слово «конкуренция» в её агрессивном ключе. Сейчас для нас важнее коллаборация, открытый диалог, честность, порядочность и умение держать слово. Мы не пытаемся кого-то переиграть на поле боя. Мы стремимся, видя у клиента альтернативы, в синергии с ним выработать такое решение, где найдётся место и для нашей компетенции. А окончательный выбор клиент делает сам, основываясь на нашей экспертизе и тех выгодах, которые мы объективно демонстрируем. Наша задача – прийти решать задачи, а не заниматься «схемотехникой».

– Если представить идеальный результат через 5 лет, на какой позиции на рынке видится вам L-Systems? О чём мечтаете?

– Если представить такой результат, L-Systems, безусловно, останется системным интегратором, но интегратором нового уровня. Хоть компания и зрелая, в последние 3 года мы сформировали тот самый контур из самостоятельных и экспертных департаментов, а осознание, куда именно двигать эти направления, пришло к нам совсем недавно. В этом смысле L-Systems молода, и 5 лет – это хороший срок для осознанного развития.

Мы будем целенаправленно прокачивать все наши отделы, увеличивать скиллы сотрудников, работать над прибылью и развитием. Я мечтаю о том, что какие-то наши продукты, например наша CRM с ИИ или универсальный AI-сервер, выйдут на международные рынки. Видится мне, что у нас появится новая, ещё более эффективная система управления компанией, которая позволит нам стать максимально экспертной в своих выбранных направлениях.

И самое главное, о чём мечтается, – чтобы об этой нашей экспертизе услышали и рынок, и заказчики. Чтобы нас знали как компанию, которая своим опытом, словом и делом доказала, что может решать самые сложные вопросы, понимает, что делает, и сверхэкспертна, потому что постоянно учится и развивается. За нашим именем уже сегодня стоят реальная ценность и репутация надёжного партнёра, а через 5 лет, в моём видении, они помножатся на пять!



КУЛЬТУРНО-ВЫСТАВОЧНЫЙ ЦЕНТР В ОДИНЦОВО

Московская область,
Одинцовский район,
Б.Вяземы, Можайское шоссе 2а

+7 968 005 9035

info@volinexpo.ru

