 With the  
support of the  
CCI of Russia

# RBC

17/350  
апрель 2026



РОССИЯ – ИСЛАМСКИЙ МИР  
КАЗАНЬФОРУМ 2026

Руслан  
Миняжетдинов:

**ОТ СТУДЕНЧЕСКОГО  
СТАРТАПА  
К МЕЖДУНАРОДНОМУ  
DIGITAL-ПАРТНЁРУ:  
СТРАТЕГИЯ РОСТА  
DIGITAL-АГЕНТСТВА  
«АЙНЕТ»**

# ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

## Внешнеэкономическая деятельность «под ключ»

### Полный комплекс услуг

- Высокая скорость международных платежей
- Широкая корреспондентская сеть
- Аккредитивы и банковские гарантии для международных сделок
- Валютный контроль и конверсионные операции
- Расчетно-кассовое обслуживание в рублях и иностранных валютах
- Консультации эксперта по ВЭД и валютному законодательству



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

**8 800 250 40 50**

[ibam.ru](http://ibam.ru)

«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.

Реклама.

6+



**БАНК МБА-МОСКВА**

RBG

[www.rbgmedia.ru](http://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**

Редактор номера: **Екатерина Золотарева**

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Дирекция развития и PR:

**Кира Кузмина, Алена Штукарева**

Журналисты: **Елена Александрова, Алина Волкова,**

**Вячеслав Колесников, Алексей Сокольский**

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков**

<https://rais.tatarstan.ru>, <https://kazanforum.ru>,

<https://ria.ru>, <https://caspiangroweek.az>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, 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](mailto: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 № ФС77-70487 от 25 июля 2017.*

**RBG № 17/350 апрель 2026**

Подписано в печать: **30.04.2026**

Дата выхода в свет: **08.05.2026**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

[www.rbgmedia.ru](http://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**

Managing Editor: **Ekaterina Zolotareva**

Designer: **Alexandr Lobov**

Directorate for Development and PR:

**Kira Kuzmina, Alyona Shtukareva**

Journalists: **Elena Alexandrova, Alina Volkova,**

**Vyacheslav Kolesnikov, Alexey Sokolsky**

Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov**

<https://rais.tatarstan.ru>, <https://kazanforum.ru>,

<https://ria.ru>, <https://caspiangroweek.az>

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](mailto:mail@b-d-m.ru)

Тел.: +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 № 17/350 April 2026**

Signed to the press: **30.04.2026**

Date of issue: **08.05.2026**

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

## СОДЕРЖАНИЕ

### НАВСТРЕЧУ ФОРУМУ

2 ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ

10 НОВОСТИ ФОРУМА

### ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

12 ОТ СТУДЕНЧЕСКОГО СТАРТАПА К МЕЖДУНАРОДНОМУ DIGITAL-ПАРТНЁРУ: СТРАТЕГИЯ РОСТА «АЙНЭТ ПРОДАКШЕН»

### СТРАТЕГИИ УСПЕХА

18 ПЕРРИ НОЙМАНН: «КОГДА ТРАДИЦИОННЫЕ МАРШРУТЫ ИСЧЕЗАЮТ, НЕИЗБЕЖНО ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ»

20 АЛЕКСЕЙ ГВОЗДЕВ, «БИОСЕНСОР АН»: «МЫ СПОСОБНЫ ПЕРЕКРЫТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЮ ПОТРЕБНОСТЬ РОССИИ В ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКЕ»

### АГРОТЕХНОЛОГИИ. ЭКСПОРТ. РАЗВИТИЕ

24 CASPIAN AGRO WEEK-2026

28 АНАСТАСИЯ РОМАНОВСКАЯ, «ЛИСТЕРРА»: «ФЕРМЕРЫ РАССЧИТЫВАЮТ НА НАС, А ЗНАЧИТ, НЕЛЬЗЯ СБАВЛЯТЬ ТЕМП»

32 «ЛИГНОГУМАТ»: РОССИЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО АГРАРНОГО РЫНКА

36 «АГРАРИИ – ЭТО ЭРИТРОЦИТЫ, БЕЗ КОТОРЫХ ОРГАНИЗМ БОЛЕЕТ И ГИБНЕТ!»

### РЕГИОНЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

38 ОЭЗ «КУЛИБИН» – ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

40 АНДРЕЙ ЦЫКУН: «УРАЛ – ТЕРРИТОРИЯ СИЛЫ, СОЗИДАНИЯ И ОТКРЫТОГО ДИАЛОГА»

44 АЛЕКСАНДР АРОНОВ: «ОБЕСПЕЧИВАЕМ ЮРИДИЧЕСКУЮ ЗАЩИТУ В СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНОМ РЕГИОНЕ»



# RBG

**МАРАТ ХУСНУЛЛИН,**

*заместитель председателя  
Правительства Российской  
Федерации*

---

«Уже в четвёртый раз KazanForum будет проводиться как мероприятие федерального уровня. Форум уже доказал свою эффективность как уникальная площадка для укрепления многостороннего экономического и гуманитарного сотрудничества России со странами Исламского мира. Приоритетом нашей работы, в соответствии с задачами национального проекта «Инфраструктура для жизни», станет увеличение неэнергетического экспорта, а также вопросы финансирования и развития туризма. Программа форума практически полностью сформирована. Мы договорились о проведении на его полях нескольких заседаний межправительственных комиссий и начинаем приглашительную кампанию уже в этом году.

Наша общая задача – организовать мероприятие 2026 года на самом высоком уровне, сделав его ещё более содержательным и результативным для бизнеса, регионов и государства. KazanForum с каждым годом привлекает всё больше участников – это качественный инструмент для роста экспорта и экономики наших стран».



**РУСТАМ МИННИХАНОВ,**  
*Раис Татарстана*

---

«Мы видим растущий интерес отечественных и зарубежных коллег к казанской площадке, которая призвана выступать местом встречи, диалога и сотрудничества нашей страны и Исламского мира.

Половина общего объёма товарооборота Республики Татарстан с зарубежными государствами приходится на страны Организации исламского сотрудничества. По итогам 9 месяцев текущего года он превысил \$5,1 млрд.

В 2026 году KazanForum будет проходить в рамках знакового события – получения Казанью статуса культурной столицы Исламского мира. Это подчёркивает важность города как центра исламской культуры и наследия, а также его роли в межкультурном диалоге.

Мы высоко ценим вклад всех партнёров, ведомств и федеральных органов исполнительной власти, представивших свои предложения по наполнению деловой программы форума. Убеждён, совместными усилиями предстоящий KazanForum будет организован на высоком и достойном уровне».



**АНТОН КОБЯКОВ,**  
*советник Президента Российской  
Федерации, ответственный  
секретарь Оргкомитета  
KazanForum*

---

«Ценность дискуссионной площадки KazanForum заключается в создании возможностей для трансформации геополитических связей в устойчивые экономические точки роста, обеспечивая расширение торговли и доступ к новым рынкам в условиях глобальных вызовов.

Деловая программа форума нацелена на выработку конкретных решений и развитие долгосрочных партнёрств в ключевых направлениях сотрудничества, в том числе способствуя выполнению поручений Президента Российской Федерации Владимира Путина по увеличению неэнергетического экспорта для диверсификации экономики страны».



## НА КАЗАНЬФОРУМ ОТМЕТЯТ 20-ЛЕТИЕ ГРУППЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ «РОССИЯ – ИСЛАМСКИЙ МИР»

На полях КазаньФорум свое 20-летие отметит Группа стратегического видения «Россия – Исламский мир». Об этом сообщил заместитель председателя Правительства России Марат Хуснуллин на встрече руководства Группы стратегического видения «Россия – Исламский мир» с аккредитованными в Москве послами государств – членов Организации исламского сотрудничества. Он отметил, что в соответствии с приоритетами внешней политики России, которые обозначил Президент Владимир Путин, продолжается работа по укреплению партнёрства с мусульманскими странами, основанного на взаимном уважении и общих интересах.

«Эти принципы являются основой для построения справедливого и устойчивого миропорядка. Укрепление взаимопонимания и налаживание прямых контактов между нашими странами – одна из задач Группы стратегического видения «Россия – Исламский мир»», – сказал Хуснуллин.

Министр иностранных дел России Сергей Лавров подчеркнул, что международное и межконфессиональное согласие были и остаются важнейшими элементами многовековой российской государственности, отметив важность площадки КазаньФорум для коммуникации и сотрудничества.

«Важная роль в развитии партнёрства России с ОИС принадлежит Группе стратегического видения «Россия – Исламский мир» под руководством Раиса Республики Татарстан Рустама Минниханова. В текущем году эта площадка – действительно уникальная по представительности и тематическому охвату – отмечает своё 20-летие», – сказал Сергей Лавров.

Раис Республики Татарстан Рустам Минниханов отметил, что на площадках группы гости открыто обсуждают актуальные вопросы современной культурной и гуманитарной повестки дня, обмениваются опытом и намечают дальнейшие направления для сотрудничества. Он напомнил участникам встречи, что через месяц столица республики вновь станет центром международного диалога, когда состоится 17-й КазаньФорум. «В прошлом году в его деловой программе приняли участие порядка 8,5 тысячи человек из 96 стран мира и 82 субъектов России. В их числе – руководители более 35 дипломатических миссий, аккредитованных в Москве. Заверяю, что в текущем году деловая программа нашего форума не менее насыщена», – подчеркнул Рустам Минниханов.

**«Татарстан формирует международный каркас коммуникаций для сближения позиций Исламского мира и Российской Федерации, поэтому лучший инвестиционный климат России сегодня именно в Татарстане,»** – отметила член федерального Организационного комитета, секретарь республиканского Организационного комитета, руководитель Агентства инвестиционного развития Республики Татарстан Талия Миннуллина.





О перспективах международных отношений России и Сенегала, о том, в каких сферах наши страны могли бы эффективно сотрудничать, а также про туристический потенциал Африки для россиян рассказывает спикер КазаньФорум, Чрезвычайный и Полномочный Посол Сенегала Стефан Сильвен Самбу.

### **Стефан Сильвен Самбу:**

*«Сотрудничество в энергетике, сельском хозяйстве и туризме может быть очень важно для России и Сенегала»*

Дружеские и взаимовыгодные отношения между Россией и Африкой имеют давнюю историю. У нас очень много общего по тем этапам, которые мы вместе прожили. Разнообразие этнических групп, этнических культур тоже очень объединяет наши страны и континенты. И сейчас заинтересованность в сотрудничестве между нами только растёт. В экономических отраслях отношения между русским бизнесом и африканским развиваются, потенциал их огромен, но пока они далеки от совершенства. И, конечно, нам ещё предстоит пройти много новых этапов. Это показывают успехи первого Совета «Россия–Африка», который состоялся в Сочи в 2019 году, и второго Совета, который проходил в Санкт-Петербурге. Отношения между Россией и Африканским континентом постепенно развиваются по разным отраслям, включая

безопасность. Мы идём по пути консолидации наших отношений.

В Сенегале сейчас планируются направления для дальнейшего экономического развития. И один из ключевых элементов этого плана – возрождение суверенитета, которого можно достичь во многих секторах, например в энергетике. Сенегал сейчас развивается, чтобы стать самодостаточным по электроснабжению. Сельское хозяйство – тоже очень важная отрасль: мы делаем всё, чтобы добиться в ней самодостаточности в части производства сельхозпродукции.

Мы видим, что в России очень развиты энергетика и сельское хозяйство, и считаем, что коллаборация на этих двух секторах может быть очень важна для России и Сенегала. А в дальнейшем она может перейти на все остальные

секторы экономики. Мы благодарны за кооперацию между Россией и Сенегалом в части технического обучения наших специалистов.

Туризм – это другая область, в которой, мы считаем, сотрудничество, обмен и бизнес могут развиваться. У нас есть огромные пляжи, поэтому интерес к Западной Африке растёт, и мы считаем, что необходимо это направление, этот рынок для России открыть. Тем более что это перспективно для развития строительного и туристического бизнеса. Сенегал может показать России другую Африку. Можно ещё развивать отношения в части спортивных, олимпийских дисциплин. На самом деле есть много возможностей во многих сферах для развития бизнеса с двух сторон.

Чтобы открыть Сенегал для россиян, чтобы больше туристов из России поехали в нашу страну, нужно продвигать рекламу по Сенегалу здесь, в России, чтобы её больше видели. И мы как посольство обязуемся выстроить с нашими партнёрами план действий, в котором будет предусмотрена реклама, чтобы россияне к нам ехали, а мы их с радостью встречали. Уже сейчас Сенегал открыт для российских граждан: бесплатную визу можно получить по прилёте в аэропорт Сенегала. Это очень быстро. Пребывание в нашей стране совершенно безопасно: мы встречали и принимали у себя президентов разных государств, мы считаем себя одной из самых безопасных стран Африки. С этой стороны русскому туристу приезд в Сенегал не составит никаких проблем, чтобы ознакомиться со всеми нашими достопримечательностями: с красивыми пляжами, оценить комфортную температуру – около +20–25 °С круглый год. К тому же у нас есть такие достопримечательности, как Музей истории работорговли. Сенегал известен своей колониальной архитектурой, возможностью проведения экскурсий не только исторической, но и этнологической направленности, поездками в природные заповедники. У нас очень много мест, которые привлекают туристов и дают им возможность хорошо провести время.





Насколько успешен современный экспорт в страны Ближнего Востока и Африки, как российские компании адаптируются и развиваются в этих странах, а также о перспективах сотрудничества рассказывает спикер КазаньФорум, руководитель направления по работе со странами Ближнего Востока и Африки АО «РЭЦ» Исрафил Али-Заде.

### Исрафил Али-Заде:

*«Необходимо наращивать наше присутствие в странах Ближнего Востока и Африки»*

Разворот в сторону стран Глобального Юга стал вызовом для российских компаний, поскольку приходится преодолевать много сложностей, которых раньше не было. Это и вопросы логистики, и вопросы платежей. Ну и, конечно же, это совершенно другая культура, специфика бизнес-коммуникации. Российскому бизнесу приходится перестраиваться, подстраиваться и настраиваться на новый лад, для того чтобы развиваться в этом направлении.

Но при этом переориентирование экспортных потоков и внешнеэкономическая ситуация способствуют развитию российского бизнеса в этом большом регионе. И в первую очередь за счёт того, что нашим странам приходится подстраиваться, а также нередко приходится обращать внимание на линейку продукции. Скажем, в части пищевой продукции это сертификация «Халаль». Страны, входящие в Организацию исламского сотрудничества, требуют такой сертификат для ввоза пищевой продукции. В целом, это благоприятно влияет на наших производителей, поскольку они развивают своё производство, добавляют что-то новое в перечень производимых товаров и объективно открывают для себя новые рынки.

Объединённые Арабские Эмираты стали уже привычным для нас хабом и не только торговым, но и финансовым, поскольку многие годы финансовые потоки в регионе

перемещаются через ОАЭ. С позиции Российского экспорт-центра мы видим необходимость в большем, в первую очередь в нашем физическом присутствии в регионе. В Саудовской Аравии, в Египте, в Иране, в Турции уже работают и закрепились наши представительства. Необходимы новые хабы. Мы знаем, что есть интересы со стороны наших ближневосточных партнёров. Особенно это касается сельскохозяйственной продукции. Некоторые страны очень хотели бы сформировать у себя хаб, для того чтобы в дальнейшем перенаправлять эту продукцию за пределы Ближнего Востока, в страны Африки. В рамках Ближнего Востока это может быть, например, Оман. Если уходить в сторону Африки, – Танзания. Но есть и другие рынки, тоже очень крупные, на Африканском континенте. И ряд дополнительных хабов мог бы позволить нам продвигаться туда не только в рамках зерновой, но и другой готовой пищевой продукции, продукции отдельных секторов, таких как фарма, косметика или же промышленность. Так что, безусловно, нам необходимо наращивать наше присутствие, в том числе за счёт хабов.

Если говорить о перспективах локализации производств в тех или иных странах, безусловно, они есть. И ряд компаний уже успешно использует этот механизм, для того чтобы в дальнейшем произведённую в этих странах продукцию продавать уже

в третьи страны, в том числе недоступные для их экспорта в настоящее время. Это может быть, например, Алжир или Марокко, Эмираты.

Опять же, в Эмиратах огромное количество свободных экономических зон, которые предоставляют очень интересные программы и услуги для наших потенциальных производителей, планирующих реализовать производство.

Если мы говорим о странах Африки, с ними у нас большая история двустороннего взаимодействия, многие из них ещё помнят крупные проекты, которые реализовывал Советский Союз – энергетические, транспортные, самые разные. И в том числе финансовую помощь, финансовую поддержку, которую оказывал Советский Союз. Это также идёт в копилку влияния на наш имидж. В настоящее время, в частности при взаимодействии со странами Ближнего Востока, можно отдельно отметить реализацию крупных инфраструктурных проектов, скажем, по линии мирного атома, наших аграрных технологий. Такие достижения повышают наш авторитет в этих странах. И в целом, следуя за такими инфраструктурными крупными проектами, инициативами, средний бизнес может идти вторым эшелонном, уже пользуясь хорошей историей, благоприятными кейсами, – это тоже увеличивает его шансы на успех на новых рынках.





Каков образ среднестатистического иностранного туриста в России сегодня? О крупном федеральном проекте «Пять морей и озеро Байкал», а также о едином национальном бренде Discover Russia рассказывает спикер КазаньФорум, директор Центра развития международного туризма Олег Кочуг.

## Олег Кочуг:

### «Туризм – мощный драйвер для развития экономики»

Интерес иностранцев к России растёт – путешествуют семьями и поодиночке. И безусловным лидером по въездному туризму является Китай. Страны арабского мира тоже интересуются Россией, и прирост по числу въездных туристов будет только увеличиваться.

Что касается портрета целевого туриста, здесь складывается очень интересная ситуация. За последние годы он поменялся с пожилого европейца на условно среднего возраста, интересующегося, но требовательного туриста из стран Тихоокеанского региона и Ближнего Востока.

У каждой конкретной страны к нам есть свои запросы. Например, китайцы, одни из немногих, кто до сих пор любит коллективные туры. При этом они стараются узнать как можно больше о культурно-историческом наследии нашей страны, особенно о том, что связано с социалистическим прошлым. Индусы проявляют интерес к нашим традициям, изучают разные факты о нашей стране. Они любят яркие события, участвуют в них, очень любят ночную жизнь. Хотя с ними есть одно «но»: они

всё же предпочитают свою национальную кухню, т.е. даже в поездках местные деликатесы их не заманят.

Хотя, если говорить в целом, туристы готовы пробовать национальную кухню, китайцы, к примеру. Отдельно стоит отметить в этом плане арабов. У них любой приём пищи – это некий ритуал, который может растянуться на 2–3 часа, вот они, как правило, готовы попробовать большинство новых для себя блюд. По арабам тоже есть определённая специфика: они любят приезжать либо семьями, либо отдельными группами, разделёнными по гендерному признаку. При этом у них такой, можно сказать, VIP-подход к путешествиям. Они любят дорогостоящие туры, шопинг, хотят увидеть необычные места, достопримечательности, какую-то необычную архитектуру и т.д.

Если говорить о городах, которые больше всего принимают туристов, в этом рейтинге лидируют Москва и Санкт-Петербург. Но у зарубежных туристов растёт интерес и к Татарстану, Калининградской области, курортам Краснодарского края, городам Северного Кавказа, Золотого

кольца и Серебряного ожерелья России. Отдельно стоит отметить города Дальнего Востока. Они близко расположены к границе с Китаем, имеют очень хороший потенциал для туристического развития. Во Владивостоке и на Камчатке с туризмом всё очень хорошо.

Россия продвигает свой туристический потенциал через единый национальный бренд – Discover Russia. Мы занимаемся конгрессно-выставочной деятельностью и под этим туристическим брендом представляем весь потенциал России единым фронтом, вместе с регионами, на международных выставках. А ещё мы занимаемся созданием туристических продуктов, один из них – это каталог туристических маршрутов «Time to Travel». Регионы проходят обучение, которое подтверждает, что они умеют работать с брендом Discover Russia. Кроме того, они узнают портрет целевого туриста и решают, что могут предложить тому или иному туристу, учитывая их предпочтения, и, соответственно, формируют продукт, который покрывает эти запросы.

Проект «Пять морей и озеро Байкал», безусловно, масштабный и перспективный для развития въездного туризма. По сути, к 2030 году на территории 10 регионов необходимо будет построить 12 круглогодичных курортов и туристических кластеров. Речь идёт о побережьях Азовского, Балтийского, Японского, Каспийского, Чёрного морей и озера Байкал. В планах освоение прибрежной территории Белого моря. Потенциал проекта огромен, особенно это касается озера Байкал. Если там будет инфраструктура мирового уровня, туда поедут не только туристы из Китая, которые очень любят это направление, но и со всего мира. Именно этот проект отражает один из основных мировых трендов, который сейчас прослеживается в туризме, – всесезонность, потому что курорты будут работать круглогодично. Проект также даст приток новых инвестиций, в том числе из-за рубежа. По нашей оценке, проект увеличит турпоток на 10 млн туристов в год, будет пополнен номерной фонд на 77 тысяч единиц, открыты новые рабочие места. Это станет мощным драйвером, толчком для продвижения России на международной арене туризма.



## Экспертная поддержка вашего бизнеса

30+  
лет на рынке

Решение задач любого  
уровня сложности

ТОП-8  
в России

Анализ состояния  
бухгалтерского  
и налогового учета

Диагностика  
налоговых рисков и  
налоговый health-check

Внедрение и  
сопровождение 1С:ERP  
и 1С:Документооборот

## ПОДГОТОВКА К КАЗАНЬФОРУМ-2026 СТАЛА ОДНОЙ ИЗ ТЕМ ВСТРЕЧИ С ПОСЛАМИ СТРАН ОИС

*В Доме приёмов МИД России в Москве состоялась ежегодная встреча руководства Группы стратегического видения «Россия – Исламский мир» с послами государств – членов Организации исламского сотрудничества.*

В мероприятии приняли участие министр иностранных дел России Сергей Лавров, вице-премьер Марат Хуснуллин, Раис Татарстана Рустам Минниханов и другие официальные лица.

Участники заседания подвели итоги работы Группы за 2025 год, обсудили планы на текущий период, в том числе подготовку к Международному экономическому форуму «Россия – Исламский мир: Казань-Форум» 2026.

Сергей Лавров подчеркнул значимую роль Группы в развитии сотрудничества России с исламским миром, отметив потенциал взаимодействия в сфере культуры, образования и науки, а также активные контакты по линии духовенства и общественных организаций.

Рустам Минниханов сообщил, что в рамках форума 2026 запланирован международный медиафорум для представителей стран ОИС. Основной темой обсуждения станут технологические вызовы, стоящие



перед журналистикой, в том числе в странах Глобального Юга.

По словам Марата Хуснуллина, в деловую программу форума войдут вопросы строительства и постконфликтного восстановления территорий, а также развитие международных транспортных коридоров «Север–Юг» и «Запад–Восток».

Руководитель Агентства инвестиционно-го развития Татарстана Талия Минуллина отметила, что в рамках форума пройдёт съезд министров культуры стран ОИС. Также состоится церемония открытия года «Казань – культурная столица исламского мира». Участие в мероприятии уже подтвердили представители ряда стран.

## НА KAZANFORUM ОБСУДЯТ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ РОССИИ ЗА СЧЁТ ПАРТНЁРСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

*Развитие партнёрского финансирования станет одной из ключевых тем дискуссии в рамках XVII Международного экономического форума «Россия – Исламский мир: KazanForum 2026».*

Вот уже 2,5 года в четырёх регионах России: Башкортостане, Дагестане, Татарстане и Чечне – проводится эксперимент по внедрению этого вида услуг. При этом Татарстан занимает лидирующие позиции по объёму операций (сделок) партнёрского финансирования.

В Министерстве экономики Татарстана отмечают, что в 2025 году объём привлечённых средств по партнёрскому финансированию в республике увеличился в 6 раз и достиг 34,9 млрд рублей. Портфель операций по размещению средств вырос на 16%, достигнув 3,6 млрд рублей, а по привлечению – на 41%, до 6,3 млрд рублей за 9 месяцев. В Татарстане зарегистрировано более 14 тыс. продуктов, соответствующих стандартам исламского и партнёрского финансирования.

По данным Сбербанка, количество сделок, по сравнению с 2024-м, выросло

более чем в 2 раза, а общий объём привлечённого финансирования на текущие счета, соответствующие правилам исламского финансирования, увеличился в 1,2 раза и достиг 458 млн руб.

Раис Республики Татарстан Рустам Минниханов, комментируя развитие этой области, отметил: «Это не мода – это шанс укрепить экономические связи с исламским миром и дать нашим предпринимателям доступ к современным финансовым инструментам».

Участники эксперимента во всех четырёх регионах развивают сделки партнёрского финансирования как по привлечению, так и по размещению средств, демонстрируя растущий интерес со стороны региональных игроков и финансовых организаций.

На площадке KazanForum 2026 эксперты, представители власти и бизнеса обсудят дальнейшие пути расширения практики партнёрского финансирования, включая стандартизацию инструментов, цифровые решения и привлечение международных инвесторов, обменяются опытом между пилотными регионами и проектами из стран ОИС.



## ЛИДЕРЫ МИРОВОЙ ДИПЛОМАТИИ НА КАЗАНЬФОРУМ

**На площадке XVII Международного экономического форума «Россия – Исламский мир: КазаньФорум» соберутся будущие лидеры мировой дипломатии.**

Для участников мероприятия это будет десятая – юбилейная встреча.

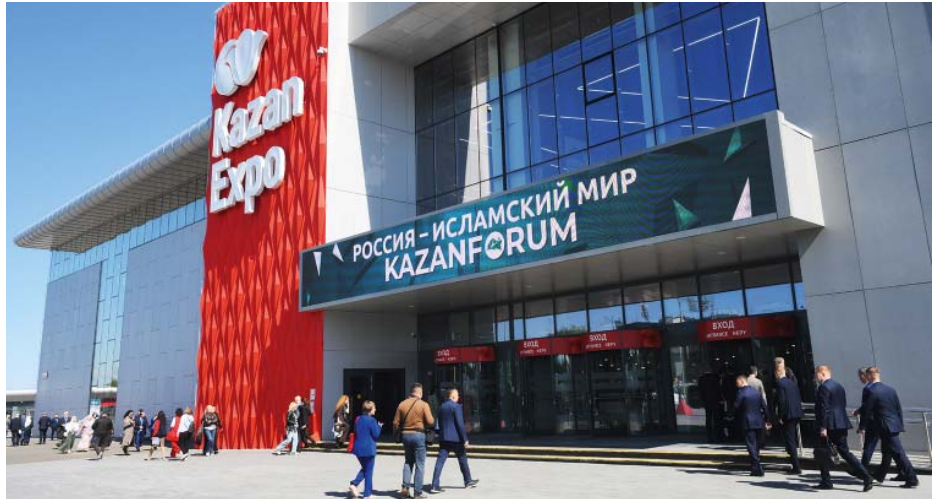
В деловой программе 4 основных направления:

- Большое Евразийское партнёрство совместно с Группой стратегического видения «Россия – Исламский мир»;
- Дипломатия в эпоху цифровых технологий;
- Международное гуманитарное сотрудничество и межкультурное взаимодействие;
- «Горизонтальная» дипломатия как долгосрочная стратегия.

Форум молодых дипломатов, проходящий в рамках КазаньФорум, представляет собой уникальную площадку для неформального рабочего диалога между сотрудниками внешнеполитических ведомств России и стран ОИС.

Формат «горизонтальной» дипломатии позволяет обсуждать актуальные вопросы вне протокольных рамок. Продвижение концепции Большого Евразийского партнёрства дает участникам обсудить совместные гуманитарные и цифровые проекты.

Для знакомства участников с историей и культурой Татарстана отдельным пунктом программы в рамках сессии станет мероприятие, посвященное татарским писателям: поэту-герою Мусе Джалилю и Кави Наджми..



## ТРИ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВЫСТАВКИ ПРОЙДУТ В РАМКАХ КАЗАНЬФОРУМ-2026

**13–15 мая 2026 года в Казани в рамках XVII Международного экономического форума «Россия – Исламский мир: КазаньФорум 2026» пройдут Международная выставка сотрудничества России и стран Исламского мира, выставка крупногабаритной техники, а также Международная выставка и конференция по недвижимости.**

Международная выставка сотрудничества России и стран Исламского мира за последние 3 года показала рост количества экспонентов в 1,5 раза – в прошлом году было 340 компаний. Экспозиция традиционно объединяет страны Организации исламского сотрудничества, регионы Российской Федерации и ведущие российские и зарубежные компании. В числе участников 2026 года заявлены Турция, Туркменистан, Катар, Азербайджан, Объединённые Арабские Эмираты, Оман.

Выставка станет крупнейшей в России платформой для демонстрации инвестиционных и инфраструктурных проектов и послужит пространством для продвижения бизнес-инициатив, формирования технологических альянсов и развития В2В-взаимодействия в рамках исламской экономики. Основные направления выставки – инвестиции и инфраструктура, исламские финансы, промышленность, сельское хозяйство, энергетика, транспорт, культура и туризм, а также проекты крупного бизнеса и субъектов МСП. Отдельное внимание

будет уделено международным стендам, региональным экспозициям и партнёрским программам.


Международная выставка и конференция по недвижимости традиционно представит стенды российских и зарубежных девелоперов, а также наполнится деловой программой. В этом году она разместится в павильоне А3 МВЦ «Казань Экспо».

Уличная выставка крупногабаритной техники разделится по направлениям: инфраструктурная и дорожная техника, логистика и транспортная техника, промышленная и строительная техника, комплектующие, сервис и навесное оборудование, инновации и цифровизация

техники. Все экспонаты расположатся на улице перед главным фасадом выставочного центра.

«Выставочная программа КазаньФорум – это не только демонстрация продукции и проектов, это полноценная деловая платформа для заключения контрактов и выхода на международные рынки. Участие в форуме компаний и делегаций более чем из 90 стран создаёт уникальную среду для прямого диалога, поиска партнёров и масштабирования бизнеса», – подчеркнула руководитель Агентства инвестиционного развития Республики Татарстан, член федерального организационного комитета форума Талия Минуллина.



A portrait of a man with a beard and mustache, wearing a light blue and white checkered button-down shirt. He is smiling and pointing his right index finger upwards. The background is a plain, light grey color. A semi-transparent dark grey box is overlaid on the bottom right of the image, containing white text.

ОТ СТУДЕНЧЕСКОГО  
СТАРТАПА  
К МЕЖДУНАРОДНОМУ  
DIGITAL-ПАРТНЁРУ:  
стратегия роста digital-  
агентства «АЙNET»

**В** эпоху глобальной цифровой трансформации устойчивость бизнеса определяется не только технологическими решениями, но и глубиной управленческой модели, качеством команды и способностью выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. На высококонкурентном digital-рынке выигрывают не те, кто растёт быстрее, а те, кто умеет системно наращивать экспертизу и адаптироваться к меняющимся условиям. Компания «Айнэт Продакшен» (digital-агентство «АЙNET») – показательный пример такого подхода. Пройдя путь от студенческого проекта до команды более чем из 130 специалистов, она последовательно развивалась через качество, репутацию и доверие клиентов, а сегодня выходит на международные рынки, развивает собственные цифровые сервисы и инструменты, формирует новые стандарты взаимодействия с бизнесом. О предпринимательских иллюзиях, глобальной конкуренции, трансформации digital-рынка, роли искусственного интеллекта и управленческих уроках рассказал учредитель и генеральный директор компании Руслан Миняжетдинов.

**– Руслан Яхиевич, вы начинали бизнес ещё студентом. Сегодня многие молодые предприниматели запускают стартапы, рассчитывая на быстрый рост. Какие иллюзии о предпринимательстве вы бы разрушили в первую очередь?**

– Если у тебя есть действительно сильная идея, которую ещё никто не реализовал, есть шанс быстро «выстрелить». Но таких идей крайне мало. В большинстве случаев, начиная бизнес, ты сразу оказываешься в конкурентной среде, где изначально ничем принципиально не отличаешься в глазах клиента.

Говоря об иллюзиях, я опираюсь исключительно на собственный опыт – в разных отраслях он может отличаться.

Первая иллюзия – быстрый рост. На практике всё происходит иначе: ты много работаешь, выходишь «в ноль», ищешь пути оптимизации. В первые 5 лет я работал значительно больше своих сокурсников, но зарабатывал столько же и даже меньше, находясь в постоянном мыслительном процессе практически 24/7.

Вторая иллюзия – наличие уникального торгового предложения, которое само по себе привлечёт клиентов. Когда у тебя нет реализованных проектов, когда ты не можешь продемонстрировать результат, а только обещаешь, уровень доверия со стороны клиента крайне низкий. Новые компании на рынке воспринимаются осторожно. Здесь критически важна команда с экспертизой, способная объяснить, почему клиент должен выбрать именно вас.

Третья иллюзия – представление о конкуренции. В digital и IT – более 4000 компаний, из них 1000 закрываются и 1000 открываются практически ежегодно. В этом потоке крайне сложно выделиться. Есть два пути: активный с помощью инвестиций в PR или медленный, но устойчивый рост через репутацию и рекомендации. Мы выбрали второй путь – 18 лет двигались через сарафанное радио, все эти

годы я был адептом именно сарафанного продвижения. И только когда появилось понимание огромной экспертизы внутри, я принял решение о реализации собственной PR-стратегии.

**«ВЫХОД НА ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК – ЭТО НЕ ПРОСТО. КАЖДАЯ СТРАНА ИМЕЕТ СВОИ НЮАНСЫ, И ИХ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ».**

**– Digital-рынок становится всё более глобальным. Насколько российские агентства сегодня конкурентоспособны на международной арене?**

– С точки зрения качества услуг агентства из топ-30 полностью соответствуют мировому уровню. Однако для работы на глобальном рынке сейчас приходится открывать отдельные компании в Казахстане или в ОАЭ.

В 2024 году мы начали экспортировать услуги нашей российской команды через казахстанскую компанию «АЙNET Global». Но выход на международный рынок – это не только юридический вопрос. Важно подготовить команду: знание английского языка, понимание культурных и законодательных особенностей стран. Даже внутри СНГ каждая страна имеет свои нюансы, и их необходимо учитывать. Один из эффективных способов выхода – через текущих клиентов, у которых есть международные филиалы. Это значительно проще, чем заходить на рынок «с нуля», где ты снова становишься стартапом.

И здесь важно разрушить ещё одну иллюзию: выход на глобальный рынок –

это не просто. Это высокая конкуренция, в том числе с локальными игроками, которые лучше знают свой рынок. В нашем случае выход стал логичным шагом после 2022 года, когда часть клиентов оказалась за пределами России и захотела продолжить с нами работу, под это мы и начали создавать «АЙNET Global».

**– За почти два десятилетия «Айнэт Продакшен» прошла путь от студенческого проекта до одной из заметных компаний digital-рынка, сегодня она занимает высокие позиции в отраслевых рейтингах, включая Рейтинг Рунета. Какие достижения вы считаете ключевыми и лучше всего отражающими масштаб и уровень экспертизы компании?**

– Наш фокус на 2026 год – это премии и рейтинги. Мы хотим сделать экспертизу «Айнэт Продакшен» (digital-агентства «АЙNET») публичной и понятной рынку, так как первые 18 лет мы росли за счёт рекомендаций и были известны в узких кругах. Наша задача сейчас – изменить это. И именно премии и рейтинги дадут отражение нашей 20-летней экспертизы.

Сегодня в компании работает 130 сотрудников. Это позволяет нам реализовывать проекты любой сложности: от web-разработки до B2B- и B2E-решений. Мы поддерживаем федеральные проекты, разрабатываем и развиваем две федеральные медицинские платформы, создаём крупные контентные и корпоративные решения из бьюти-сферы, работаем над программами лояльности и внутренними порталами компаний. Все наши веб-проекты проходят нагрузочное тестирование, тем самым нами выстроены внутренние регламенты работы в кризисных ситуациях.

Отдельно отмечу креативную студию и ИИ-цех, запущенный в 2022 году: они постоянно исследуют новые нейросети, анализируют их применение, тем самым предлагают разработку не только класси-



ческого креатива, но и ИИ-видео, ИИ-текстов. Мы используем более 60 инструментов искусственного интеллекта. При этом важно понимать: за каждой качественной нейрокартинкой стоит специалист, который сначала пишет правильный промт и далее дорабатывает результат. Один проект: картинка или видео – может проходить через десятки ИИ-инструментов, прежде чем будет продемонстрирован клиенту.

– В настоящее время многие IT-компании выступают просто подрядчиками по разработке. Какие собственные цифро-

**вые продукты или платформенные решения сейчас формирует digital-агентство «АЙНЕТ» и какие бизнес-задачи клиентов они позволяют решать быстрее или эффективнее, чем классическая заказная разработка?**

– Я бы выделил несколько наших сервисов:

**1. Smarterid.ru** – это сервис автоматической маркировки рекламы. Достаточно подключить сайт к нашему сервису и можно полностью отказаться от ручной маркировки. Таким образом, сервис помогает соблюдать требования законодательства и снимает с бизнеса значительную часть опе-

рационной нагрузки. Вначале мы разрабатывали его для крупных клиентов компании, но в дальнейшем решили представить сервис рынку, понимая, что ещё многие делают это вручную.

**2. Также у нас есть собственное решение для чековых промо. Digital-агентство «АЙНЕТ»** – одна из немногих компаний на рынке, имеющих свой модуль для работы с ФНС. Наше конкурентное преимущество в том, что мы не ограничены по количеству участников, можем анализировать потребительскую корзину в чеке и формировать удобные аналитические панели для клиентов. В целом процесс запуска промо у нас один из самых быстрых на рынке и с прогнозируемой стоимостью, которая не изменится в процессе работы самого промо. На текущий момент нами реализовано свыше 300 промопроектов. Внутри решения также запускается Telegram-бот, с недавнего времени МАХ-бот, что позволяет участникам акции загружать чеки удобным для себя способом.

**3. Мы в «АЙНЕТ» очень внимательно следим за изменениями законодательства и помогаем компаниям их соблюдать.** В связи со вступившими в силу 1 марта изменениями закона о рекламе, исключая использование англицизмов, мы запустили сервис по проверке контента «АЙНЕТ скан», который анализирует тексты, проверяет их по словарям и подсвечивает слова, из-за которых можно получить штраф.

**4. Отдельное направление – мотивационные платформы B2E,** которые в ближайшие годы будут набирать обороты. Удержание персонала и работа с обратной связью становятся всё важнее, для этого часть компаний на рынке уже сейчас запускают проекты мотиваций для своих сотрудников. Мы разрабатываем digital-платформы, которые помогают компаниям выстраивать внутренние коммуникации и стимулировать сотрудников. За свою 18-летнюю историю «АЙНЕТ» запустила подобные проекты в Bonduelle, PMI, поддерживает и развивает их, готова предложить рынку своё видение B2E-платформ.

**5. Также мы разрабатываем и поддерживаем B2B-обучающие платформы,** так как обучение важно для развития компаний. К примеру, это решения, позволяющие в игровой форме обучать и мотивировать сотрудников. В ряде проектов это уже привело к повышению качества консультаций в фармацевтическом секторе в аптеках по всей стране, а это важный вклад digital-агентства «АЙНЕТ» в развитие России во всех регионах.

– В 2017 году «АЙНЕТ» столкнулась с серьёзным кризисом – выгоранием команды и уходом сотрудников. Если смотреть на эту ситуацию с позиции сегодняшнего опыта, в чём была ключевая



### управленческая ошибка? И что изменилось в управлении компанией, чтобы подобная ситуация не повторилась?

– Здесь всё на самом деле достаточно просто – это вопрос баланса между работой и личной жизнью. В определённый момент мы старались максимально удовлетворять запросы клиентов, включая работу в ночное время и выходные дни. Да, это позволяло нам выделяться на рынке, но в итоге привело к выгоранию команды.

Сегодня мы выстроили жёсткую систему регламентов: сотрудники не работают в режиме постоянных переработок. Выходы во внеурочное время возможны только в исключительных случаях, когда это действительно необходимо клиенту, при этом они строго регулируются и оплачиваются по повышенной ставке. Это также служит естественным ограничителем для подобных запросов со стороны клиентов.

Ключевая управленческая ошибка заключалась в том, что, спасая проекты клиентов, мы недооценили значение команды как основного актива компании. Потеря части команды стала серьёзным ударом и важным уроком.

«СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ОЖИДАЕТ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА. ЕМУ ВАЖНО ПОЛУЧАТЬ И КРЕАТИВ, И ТЕХНИЧЕСКУЮ ЭКСПЕРТИЗУ В РАМКАХ ОДНОГО ПАРТНЁРА».

– Многие организации активно инвестируют в маркетинг и продвижение, тогда как digital-агентство «АЙНЕТ» долгое время росло благодаря рекомендациям клиентов. Какие принципы работы и стандарты качества позволили создать такую репутацию, которая сама по себе стала мощным инструментом развития бизнеса?

– Основной принцип – это полный контроль качества. Все сотрудники находятся в штате компании, что позволяет нам управлять сроками, уровнем исполнения и гарантировать результат.

Внутри команды я всегда транслирую простую установку: наша задача – не просто заработать, а создать качественный продукт, которым мы будем гордиться. Это касается всего – от макета дизайна до программной реализации. Важно, что исполнители проектов не выступают как передаточное звено между клиентом и командой разработки, они заинтересова-



ны в результате. Клиенты это чувствуют и начинают воспринимать нас как партнёра, а не просто как подрядчика, доверяют нам сложные задачи.

В крупных компаниях информация о надёжных подрядчиках распространяется между подразделениями – это и есть сарафанное радио, на котором я долгое время строил рост.

– В 2025–2026 годах вы начали реализовывать собственную PR-стратегию. Что стало поворотным моментом: рост конкуренции, зрелость бизнеса или понимание ценности экспертного голоса на рынке?

– Именно понимание экспертного голоса на рынке. Мы начали занимать места в Рейтинге Рунета, нас стали приглашать в тендеры, однако часто мы оказывались на втором месте. Причина была очевидна: при сильном предложении информация о нас практически отсутствовала в публичном поле – не было достаточного количества публикаций, выступлений, медийной активности. Так мы поняли, что пора выходить из тени и полностью реализовывать себя на рынке как сильный игрок. Именно этот обратный сигнал от рынка стал триггером для запуска полноценной PR-стратегии. Мы поняли, что необходимо не только обладать экспертизой, но и системно её демонстрировать.

– Сегодня рынок IT-интеграторов и разработчиков крайне конкурентный.

В чём, на ваш взгляд, ключевое технологическое или продуктовое отличие решений «АЙНЕТ», которое позволяет клиентам получать не просто сервис, а долгосрочное конкурентное преимущество?

– Ключевое отличие – в накопленной внутренней экспертизе. У нас есть собственный технический департамент, включая ИИ-цех, что позволяет нам не просто рассуждать о теории, а предлагать реальные практические решения и проверенные инструменты. Мы создаём платформы, готовые модули, которые уже прошли практическое применение и доказали свою эффективность.

Дополнительно важным фактором является штатная команда. Даже при изменениях в составе проекта обеспечивается передача знаний и непрерывность процессов.

– Вы работаете с крупными брендами. Как меняется ожидание клиентов от digital-подрядчиков: больше стратегии, технологий или креативных идей? Многие агентства сегодня превращаются в технологические компании. Видите ли вы будущее за агентствами-разработчиками собственных продуктов и платформ?

– Сегодня клиент ожидает комплексного подхода. Ему важно получать и креатив, и техническую экспертизу в рамках одного партнёра. До 2021 года мы позиционировались преимущественно как технический подрядчик. Однако, анализируя запросы клиентов, мы приняли решение развивать



**почему решили изменить подход именно сейчас?**

– С одной стороны, это требование рынка, а с другой – внутреннее решение. Долгое время я сознательно избегал публичности, но в определённый момент появилось желание выйти из тени и продемонстрировать как личную экспертизу, так и уровень компании. Можно сказать, что пришло время открыться, рассказать о себе и о людях, которые работают со мной в команде.

**– Digital-индустрия сегодня активно обсуждает влияние искусственного интеллекта. Какие изменения в разработке и управлении проектами, на ваш взгляд, будут по-настоящему трансформационными?**

– Эти изменения уже происходят. Мы активно используем ИИ в управлении

креативную экспертизу. К 2025 году завершили формирование полноценной креативной студии, усилив команду специалистами из Яндекса, Mail.ru. Это позволило нам закрывать задачи клиента «под ключ».

**– Вы неоднократно говорили о важности устойчивых бизнес-процессов и человеческой модели управления. Как этот подход отражается не только внутри компании, но и в самих продуктах, которые digital-агентство «АЙNET» создаёт для рынка?**

– Этот подход напрямую влияет на качество решений. Мы реализуем проекты так, как делали бы их для себя. Для нас принципиально важно не использовать временные или компромиссные решения. Мы ориентированы на создание устойчивых систем, которые не потребуют переделок в ближайшем будущем. Именно такой подход формирует доверие и долгосрочные отношения с нашими клиентами.

**– Какой самый неожиданный управленческий урок вы получили от своих сотрудников за годы развития компании? Если говорить честно: какая ошибка предпринимателя обходится дороже – стратегическая или кадровая? И был ли момент, когда одна из таких ошибок могла стоить компании будущего?**

– Один из самых сильных уроков связан с кризисом 2017 года. Даже высокомотивированные и профессиональные сотрудники в условиях постоянной перегрузки неизбежно выгорают и не могут дальше качественно выполнять работу.

Если говорить о типах ошибок, стратегические ошибки, безусловно, имеют более серьёзные последствия. Они влияют на финансовые показатели, инвестиционный потенциал и будущее компании в целом. Рынок очень динамичен, и управленческие решения требуют постоянного контроля.



Любая ошибка может иметь долгосрочные последствия, особенно в условиях внешних кризисов, как это было в 2020 и 2022 годах.

**«МЫ ОРИЕНТИРОВАНЫ НА СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ СИСТЕМ, КОТОРЫЕ НЕ ПОТРЕБУЮТ ПЕРЕДЕЛОК В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ».**

**– Многие предприниматели говорят о важности личного бренда. Как вы относитесь к тому, что сегодня руководителем компании становится публичным лицом бизнеса? Учитывая то, что вы долгое время избегали публичности,**

проектами: например, внутри компании ИИ-агенты формируют сводки по проектам, отражают текущий статус, данные по задачам, документам и оплатам – всё в едином интерфейсе, без участия человека.

Также мы работаем над созданием собственной нейросети для написания медицинских текстов. В частности, к ключевым проблемам существующих решений можно отнести точность и фактчекинг, и мы ставим перед собой задачу её решить уже в этом году.

Следующий этап – генерация кода с помощью написания промта. Ключевым навыком становится умение правильно формулировать запрос для нейросети, после чего она преобразует его в программный код, существенно ускоряя процессы разработки.

Изменения носят тектонический характер. Рынок стремительно трансформируется, сегодня сложно с уверенностью сказать, каким он будет даже через 5 лет.

**– Многие компании приходят к IT-подрядчикам с задачей автоматизации отдельных процессов. В каких случаях**

**вы предлагаете не точечное решение, а полноценную цифровую трансформацию бизнеса, и какие продукты или сервисы компании помогают реализовать такие проекты?**

– В тех случаях, когда есть возможность полностью устранить человеческий фактор и повысить эффективность процессов. Опять же, вспомню сервис Smarterid.ru, который позволяет полноценно автоматизировать маркировку рекламы, минимизируя риски ошибок и штрафов.

B2E-платформы дают возможность системно работать с персоналом: автоматизировать обучение, мотивацию, сбор обратной связи. Эти данные становятся основой для управленческих решений.

В целом я чётко убеждён, что все монотонные процессы должны уходить в автоматизацию. Ценность человеческого труда будет смещаться в сторону творчества и стратегического мышления.

**– Сегодня digital-агентство «АЙНЕТ» всё активнее делится собственной экспертизой и выходит в публичное пространство. Какие профессиональные наработки, технологии или управленческие практики вашей компании, на ваш взгляд, могут стать ориентиром для всего рынка digital-разработки?**

– Я считаю важным изменить отношение к сотрудникам. Это не шестерёнки в механизме, а полноценные личности со своими целями и мотивацией, их нужно слышать и спрашивать: «А чего реально хочешь ты?».

Задача бизнеса – выстраивать не просто трудовые отношения, а партнёрство, в котором сотрудник развивается вместе с компанией. Такой симбиоз даёт принципиально иной результат.

**– Татарстан традиционно считается одним из самых технологичных регионов России. Как вы оцениваете роль региональных IT-экосистем в развитии digital-бизнеса?**

– Одна из миссий нашей компании в распределении финансовых потоков по всей России. Мы усердно ищем сотрудников в регионах и оставляем их работать в своём, чтобы финансовый поток шёл в него. Мы хотим, чтобы регионы росли, а жизнь в них улучшалась.

Представьте, если не только мы, но и другие компании массово будут придерживаться такой стратегии, сколько мы сэкономим ресурсов и средств людей, которые пойдут в реальную экономику, мы сохраним общение в родне, что я считаю крайне важным для России.

Отвечая на ваш вопрос, региональные IT-экосистемы крайне важны, так как Россия должна развиваться всеми регионами, а не только ЦФО и несколькими другими. Да, Татарстан всегда входил в число

технологичных регионов, и я считаю, это заслуга руководства региона, понимание, достаточно давнее понимание, что за IT будущее.

**– На площадке KazanForum часто обсуждается развитие экономического сотрудничества со странами Исламского мира. Видите ли вы потенциал для российских digital-компаний на этих рынках?**

– Безусловно, потенциал есть. Digital сегодня необходим всем экономикам, а страны, которые не инвестируют в технологии, неизбежно проигрывают в конкурентной борьбе.

Если говорить, например, об ОАЭ, можно отметить, что в ряде направлений, включая финтех и digital, сохраняется пространство для развития, так как здесь Россия на голову выше, поэтому наша экспертиза интересна.

При этом важно понимать: выход на эти рынки требует серьёзной подготовки. Конкуренция высокая, и рассчитывать на быстрый успех не приходится. Здесь действует простой принцип: место на рынке нужно заслужить.

**– Если посмотреть на портфель решений «АЙНЕТ» сегодня, какие из ваших текущих продуктов или сервисных направлений вы считаете наиболее перспективными с точки зрения масштабирования, в том числе на международных рынках?**

– В первую очередь это SEO (включая GEOAI) – за годы работы нами сформированы устойчивые и универсальные подходы, применимые на разных рынках.

Второе направление – web-разработка. Российские команды обладают сильной экспертизой и при этом предлагают конкурентное соотношение цены и качества, что делает их востребованными за рубежом.


Третье – ИИ и креатив. При глубоком понимании локальных рынков и правильной адаптации решений можно реализовывать проекты высокого уровня. У нас уже есть успешный опыт в этом направлении, и интерес к нему продолжает расти.

**– Если сформулировать кратко: в чём сегодня главная философия «АЙНЕТ»?**

– В создании устойчивых, качественных решений и в уважении к людям – как внутри команды, так и со стороны клиентов. Мы убеждены, что именно сочетание экспертизы, системного подхода и человеческих ценностей формирует долгосрочное конкурентное преимущество и переводит отношения «клиент–подрядчик» в «партнёр–партнёр». Наша цель – чтобы каждый клиент «АЙНЕТ» чувствовал, что мы не просто digital-агентство, а сильный digital-партнёр, который может решать сложные задачи и быть проактивным в интересах его бизнеса или проекта.

*Беседовала Алина Волкова*





**Перри Нойманн:**  
**«КОГДА  
ТРАДИЦИОННЫЕ  
МАРШРУТЫ  
ИСЧЕЗАЮТ,  
НЕИЗБЕЖНО  
ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ»**

**К**огда речь заходит о логистике, люди часто представляют реку. Вероятно потому, что когда-то именно реки были главным инструментом логистики. Компания NOYTECH начала свой путь в 2022 году – не в самый, мягко говоря, простой период в истории нашей страны. Перри Нойманн выкупил структуры международного логистического гиганта в России и странах СНГ, и бренд NOYTECH стал формировать собственное русло этой «реки». Разговор с основателем компании мы начали с вопроса, считает ли он, что «река», у истоков которой он стоял, продолжает оставаться полноводной или же она пока только набирает свою силу заново?

– Река, действительно, очень точная метафора для логистики. Логистика всегда связана с движением товаров, информации, идей. Исторически реки как раз и были первыми цепями поставок цивилизации.

Если смотреть на NOYTECH сегодня, я бы сказал, что наша река уже течёт, и довольно мощно, но при этом она продолжает расширять своё русло.

Когда мы начинали в 2022 году, среда была далеко не спокойной. Рынок переживал одну из самых серьёзных трансформаций за последние десятилетия. Многие международные игроки уходили, цепочки поставок перестраивались практически за одну ночь, неопределённость была повсюду. Но у логистики есть одно фундаментальное правило: груз должен быть доставлен. И когда традиционные маршруты исчезают, неизбежно появляются новые.

С этой точки зрения, данный момент стал для нас возможностью. Мы смогли построить новую компанию с огромным накопленным опытом за плечами, но при этом с гибкостью стартапа. Наша команда принесла с собой десятилетия международной экспертизы в логистике. Лично я работаю в этой отрасли уже более 43 лет, и большинство коллег много лет работали в международных логистических компаниях.

Всего за несколько лет мы создали компанию, в которой сейчас работает более 1200 человек, с более чем 54 000 квадратных метров складской инфраструктуры, а операционная деятельность ведётся по всему миру. Но ещё важнее то, что нам удалось создать нечто большее, чем традиционный логистический провайдер. Сегодня NOYTECH объединяет услуги 3PL- и 4PL-логистики, инженерные и торговые решения, страхование, цифровые платформы и комплексное управление цепями поставок. Наша цель никогда не заключалась просто в том, чтобы перемещать коробки из точки А в точку Б, мы хотим создавать и управлять полноценными экосистемами цепей поставок.

Если продолжить метафору с рекой: течение уже сильное, русло сформировано, вода движется быстро. Но река продолжает расширяться. В неё вливаются новые притоки: новые рынки, новые технологии, новые партнёрства.

И в логистике сильная река не просто следует за ландшафтом, иногда она сама его формирует.

**– Продолжая аналогию с рекой: можно сказать, что сегодня NOYTECH не только «использует русло», но и «формирует берега». Логистика остаётся основным бизнесом, но уже не единственным направлением деятельности. Давайте поговорим об этих направлениях.**

– С самого начала идея заключалась в том, чтобы NOYTECH не стал «ещё одной логистической компанией». На рынке уже существует множество компаний, которые перевозят груз из точки А в точку Б. Наши амбиции в 2022 году были шире: построить платформу, объединяющую различные элементы цепи поставок в единую экосистему.

Часть поставленных тогда целей уже достигнута. Во-первых, нам удалось восстановить и стабилизировать сильную операционную основу логистики: складскую инфраструктуру, управление перевозками и услуги 3PL/4PL в нескольких регионах. Этот фундамент был критически важен. Без сильного операционного ядра любая экосистема оставалась бы лишь концепцией.

Во-вторых, мы начали выходить за рамки классической логистики значительно раньше, чем многие ожидали. Сегодня наша деятельность включает инженерные решения для производственной складской логистики, торговые и дистрибуционные возможности для национальных и международных брендов, страховую и финансовую поддержку цепей поставок, а также цифровые и IT-сервисы. Всё это изначально входило в наше видение: создание интегрированной среды цепей поставок, а не набора отдельных услуг.

В то же время некоторые новые направления возникли естественным образом из рыночного спроса. Например, развитие торговых решений и сервисов для выхода на рынок для международных брендов стало важным направлением. В нынешних условиях многие глобальные компании ищут надёжных партнёров, которые могут управлять не только логистикой, но и доступом на рынок, вопросами соответствия требованиям законодательства и дистрибуцией. Наша экосистема позволяет нам объединять эти элементы на практике.

Ещё одно направление – это географическое расширение. С самого начала было понятно, что цепочки поставок будут всё больше смещаться в сторону новых коридоров: Ближний Восток, Центральная Азия, Китай и другие развивающиеся хабы. Поэтому создание международной сети стало стратегическим приоритетом, и эта работа продолжается.

Конечно, часть амбициозных проектов ещё впереди. Полная реализация деятельности интегрированной экосистемы цепей поставок, где логистика, технологии,

финансирование, инженерные решения и дистрибуция соединены бесшовно. Это долгосрочный проект, и мы движемся к нему шаг за шагом.

Если ещё раз вернуться к метафоре реки: сначала нам нужно было убедить, что река снова может течь. Теперь она расширяется, к ней присоединяются новые притоки, и окружающий ландшафт постепенно меняется. И самая интересная часть пути ещё впереди.

**– Одним из новых направлений для вашей компании стала торговля. Как и почему вы решили выйти в эту сферу?**

– Выход в торговлю на самом деле был очень естественным шагом. Когда работаешь глубоко внутри цепей поставок, рано или поздно понимаешь, что логистика – это лишь часть гораздо более крупной системы. Товары движутся не потому, что кто-то заказал перевозку грузовиком или контейнером, они движутся потому, что существует торговля. И когда привычные торговые структуры меняются или исчезают, именно логистические компании часто первыми видят, где возникают новые возможности и новые пробелы.

После 2022 года многие устоявшиеся международные торговые каналы были нарушены практически за одну ночь. Но спрос на рынке никуда не исчез. Потребители по-прежнему хотят международные бренды, промышленность по-прежнему нуждается в импортных компонентах, а российские производители продолжают искать выход на глобальные рынки. Изменился не сам спрос, а структура организации торговли.

Для нас это стало логичным расширением бизнеса. У нас уже были инфраструктура, международная сеть и экспертиза в области таможенной, законодательства и трансграничной логистики. Добавив торговые возможности, мы смогли предложить партнёрам гораздо более комплексное решение: не только перемещение товаров, но и структурирование сделок, управление импортом и экспортом, а также помощь брендам и производителям при выходе на сложные рынки с меньшими рисками.

Несмотря на импортозамещение, Россия остаётся крупным и сложным потребительским рынком, и спрос на многие импортные товары по-прежнему высок. Это касается модных и спортивных брендов одежды, косметики и средств личной гигиены, некоторых категорий других потребительских товаров, а также промышленного оборудования и компонентов. Во многих из этих сегментов существует локальное производство, но международные бренды и технологии всё ещё обладают значительной привлекательностью.

В то же время российские товары продолжают пользоваться спросом за рубежом. Традиционные экспортные отрасли

(сельскохозяйственная продукция, продукты питания, удобрения, металлы, древесина) остаются конкурентоспособными на мировом рынке. В последние годы мы также наблюдаем растущий интерес к некоторым видам переработанных продуктов питания, химической продукции и отдельным промышленным товарам российского производства.

То, что действительно изменилось, это география. Торговые маршруты и партнёрства всё больше смещаются в сторону Ближнего Востока, Азии, Центральной Азии и других развивающихся рынков.

Для нас выход в торговлю не был уходом от логистики. Это был следующий логичный шаг в построении по-настоящему интегрированной экосистемы цепей поставок.

**– Может ли, в принципе, бизнес сегодня устойчиво развиваться, если он сосредоточен только на одном направлении – логистике, торговле или на чём-то ещё?**

– В современной экономике компаниям становится всё сложнее опираться только на одну узкую специализацию. Сложность современных цепей поставок значительно выросла. Клиенты уже не ищут одного поставщика отдельной услуги: им нужны партнёры, способные решать сразу несколько взаимосвязанных задач.

Если компания занимается исключительно одним элементом (например, перевозками или складированием), она, безусловно, останется частью рынка, но её роль постепенно станет более ограниченной и зачастую более зависимой от других участников. В этом смысле метафора реки действительно точна: без притоков река может существовать, но её поток становится слабее, а влияние меньше.

Именно поэтому с самого начала мы позиционировали NOYTECH не просто как логистического провайдера, а как интегрированную компанию в области управления цепями поставок. Логистика, безусловно, остаётся нашим ядром – это русло реки, её основа. Но вокруг этого ядра мы развиваем дополнительные направления, и все эти направления объединяет одна идея – помочь клиентам более эффективно управлять всей своей цепочкой поставок.

При этом диверсификация не должна означать потерю фокуса. Каждый приток должен усиливать основную реку, а не отвлекать от неё. Для нас центром притяжения всегда останется управление цепями поставок.

Поэтому да, в современной среде компании необходимы притоки. Но цель не в том, чтобы создать множество отдельных ручьёв, а в том, чтобы построить сильную и хорошо организованную речную систему, где все потоки в конечном итоге поддерживают одно общее направление.



## **АЛЕКСЕЙ ГВОЗДЕВ, «Биосенсор АН»: «Мы способны перекрыть практически всю потребность России в экспресс- диагностике»**

**В** непростые 1990-е семья российских учёных сохранила уникальные разработки и создала производство, которое сегодня способно закрыть практически всю потребность России в экспресс-диагностике. НПК ООО «Биосенсор АН» – это почти 30 лет истории, около 100 сотрудников, десятки наименований тест-полосок для диагностики заболеваний у людей и животных и анализа воды. О новых продуктах, импортозамещении и доверии потребителя рассказывает директор компании Алексей Гвоздев.

– Алексей Рудольфович, ваш отец, известный учёный Рудольф Иванович Гвоздев, стоял у истоков биохимической диагностики в СССР. Расскажите, как всё начиналось?

– Самые интересные начинания и открытия в мире происходят будто бы случайно: Исааку Ньютону яблоко на голову упало, Менделееву сон приснился. В нашем случае, с одной стороны, инновационном, а с другой – прикладном, «случайно» совпали несколько фактов. Родоначальником биохимического направления диагностики биологических жидкостей человека, основанного на принципах «сухой химии», у нас в стране является мой отец – Рудольф Иванович Гвоздев (1939–2017), всю жизнь посвятивший себя науке в области биотехнологии ферментов. Как-то вечером, сидя перед телевизором, он случайно услышал статистику ДТП со смертельным исходом, совершенных пьяными водителями. Было

также озвучено количество случаев, когда именно алкогольное опьянение стало причиной летальных исходов. Он ужаснулся: по этим причинам страна за год теряла больше граждан, чем погибло за всю войну в Афганистане – 15 тысяч человек!

Будучи биохимиком и биофизиком с мировым именем, отец тогда заведовал научной группой «Структуры и биотехнологии ферментов» в Институте проблем химической физики РАН в Черноголовке. Он решил, что необходимо создать простой, доступный и высокоспецифичный способ диагностики состояния алкогольного опьянения. Идея была полностью поддержана Министерством здравоохранения, которое выделило 2 млн рублей на развитие направления. Однако деньги так и не дошли до адресата – что, увы, случилось у нас в 1990-е. Но это не смогло убить идею. При таких обстоятельствах и было положено начало разработке инновационных, первых

в России экспресс-диагностических тест-полосок. Ими стали индикаторные полоски для качественного и полуколичественного определения алкоголя в крови по слюне, ныне носящие название «Алкосенсор».

Первая фирма «Биосенсор» была создана отцом в 1988 году, а в 1991-м были зарегистрированы и впервые произведены эти тест-полоски. В 1992 году, будучи студентом МИФИ, я написал дипломную работу по теме «Выделение, кристаллизация и рентгеноструктурный анализ алкогольоксидазы». Это было абсолютно новое биомедицинское направление для вуза, и в результате в стенах МИФИ образовался Инженерно-физический факультет биомедицины.

В непротые 1990-е годы не удалось сохранить фирму «Биосенсор» как юридическое лицо, и в 1995-м она закончила существование. Усилиями отца, мамы, Лилии Васильевны Татьянко, и моими удалось сохранить научные разработки и желание продолжать начатое. В 1997-м мы нашли спонсоров, правда, за львиную долю прибыли. Тогда мною и была организована Научно-производственная компания ООО «Биосенсор АН» с учредителями в составе четырёх физических лиц и Института проблем химической физики РАН. Правда, помощи от института, кроме веса его имени, не было. Но мы и за это были благодарны – лишь бы была возможность продолжить дело!

Предстояла длительная научная, научно-производственная и хозяйственная работа. Разработка и постановка на производство экспресс-тестов «Алкосенсор» не принесли существенных дивидендов из-за недопонимания обществом значения продукта. Тогда решили начать разработку тест-систем для самоконтроля сахарного диабета. Мне лично под руководством отца приходилось заниматься научной разработкой технологий, доработкой оборудования, дизайном этикеток, регистрацией продукции, участием в конференциях и выставках, ведением финансовых и хозяйственных дел. В результате появились тест-полоски для определения глюкозы в моче («Уриглюк-1»), кетоновых тел («Урикет-1»), глюкозы в крови («Диаглюк») и другие.

Шло время, денег на усиление рекламы и привлечение специалистов не хватало. В 2001 году спонсоры, вернув вложенные деньги с процентами, вышли из состава учредителей, забрав практически всю прибыль. Оставленных денег хватало лишь на зарплату сотрудникам за три месяца. Но и в этот раз «Биосенсору» удалось выжить благодаря нашему чудесному коллективу.

Очередное финансовое потрясение случилось 20 ноября 2013 года, когда у единственного коммерческого банка в Черногловке – ОАО «Мастер-Банк» – ЦБ РФ без предупреждения отозвал лицензию. Компания в этот день стала банкротом. И снова мы начинали с нуля и продолжили работу в области импортозамещения!

*«Родоначальником биохимической диагностики на принципах “сухой химии” в нашей стране стал мой отец – Рудольф Иванович Гвоздев. Его идеи и сегодня работают на здоровье людей».*

**– Тем не менее компания живёт и развивается. Удаётся ли сегодня сохранять научную школу в условиях жёсткой рыночной экономики?**

– Хороший вопрос. Моё личное мнение: на любом производстве обязана быть научная база, состоящая из специалистов разных областей. Они необходимы для отслеживания качества входящих комплектующих, создания новых научно-производственных разработок, доработки уже производимых изделий, а также для их модернизации при переходе с одних материалов на другие. В нашем случае это специалисты с высшим образованием: химии, химии-технологии, биохимии, физики, инженеры-конструкторы, материаледы со стажем не менее 3–5 лет. Мы всех сохранили и стараемся привлекать новых научных сотрудников.

**– «Биосенсор АН» базируется в Черногловке, сердце российской химической науки. Насколько сегодня важна «прописка» в наукограде?**

– Должен сказать, что «прописка» в Черногловке – совершенно необязательный момент для воплощения высокотехнологичных желаний сделать что-то нужное и полезное у себя в стране. Мы здесь исторически – отец работал в Институте проблем химической физики, здесь начинались первые разработки. Сегодня компания по-прежнему находится в Черногловке,

базируясь на территории коммерческого бизнес-инкубатора. А по мощностям мы готовы обеспечить все потребности России в визуальных тест-полосках, а также не менее половины – в приборной биохимической экспресс-диагностике.

**– Вы анонсируете регистрацию в Минздраве тест-полосок для определения кальция в моче. Для каких категорий пациентов этот продукт станет спасением и почему раньше его не было на массовом рынке?**

– Кальций – один из важнейших микроэлементов в организме. Он расходуется для поддержания опорно-двигательного аппарата и участвует во многих других биохимических процессах. Существует множество заболеваний, при которых уровень кальция может как увеличиваться, так и уменьшаться. Благодаря определению дефицита или увеличения содержания ионов кальция в моче можно диагностировать многие патологии. Например, тест-полоски на кальций помогут оценить причины повышенной ломкости костей и других дефектов опорно-двигательного аппарата, определить причины образования мочекаменной болезни, провести оценку сохранности фильтрационной функции почек, выявить чрезмерную активность паразитовидных желёз, следить за онкологическими заболеваниями, связанными с метастазами в костях, приводящими к разрушению костной ткани, подобрать ле-



карства, которые не только устраняют основную патологию, но и нормализуют уровень кальция, оценить эффективность терапии, чтобы врач мог своевременно менять препараты и дозировки.

Отдельно отмечу: все импортные тест-полоски на ионы кальция в моче на данный момент работают некорректно, поскольку они заодно определяют соли магния и дают ложноположительные результаты. Нам удалось решить эту проблему. Наш тест специфичен только к ионам кальция. С увеличивающейся продолжительностью жизни в нашей стране этот тест становится всё более актуальным: как говорят специалисты, мы стали доживать до тех болезней, до которых ранее не доживали.

«Новые тест-полоски открывают широкие возможности для диагностики и контроля эффективности терапии».

**– Новый тест для гинекологии выполнен в формате кассеты с держателем. Это осознанный уход в сторону европейских стандартов удобства или требование времени?**

– Надо идти в ногу со временем, стараться сделать процедуру тестирования максимально простой и удобной. Поэтому было принято решение пойти по пути европеизации уже имеющегося у нас экспресс-теста для определения кислотности влагалищного отделяемого «Кольпо-Тест рН».

**– Вы разработали уникальную систему контроля работоспособности на все ваши тест-полоски. Расскажите немного об этой системе: в чем заключается её уникальность?**

– Да, в 2025 году силами нашего научного коллектива мы сделали это. Пришлось докупить кое-какое оборудование, но в результате у нас получилось такое не особо профильное для нас медизделие. Система состоит из двух пробирок или флаконов-капельниц, в которые помещены лиофильно высушенные химические компоненты. Для активизации этого контрольного материала необходимо в пробирки или капельницы просто добавить воду, и контрольный раствор будет готов к работе. Для проверки любой нашей тест-полоски необходимо смочить её сенсорные элементы этими растворами. Если сенсорные элементы полоски работоспособны, то они окрасятся в заявленный цвет, если нерабочие, окраски не будет или она будет очень слабой. У зарубежных производителей есть подобные контроли, только у них они жидкие и на 10 параметров. Транспортировать и хранить их необходимо только при температуре 2-8 °С, что очень неудобно. Наши же можно хранить и перевозить при любой



температуре и определять 14 параметров. Вот такова наша уникальность!

**– Тесты для воды на общее железо с высокой чувствительностью, кроме производителей США и вас, не делает никто? Как вы вышли на этот рынок?**

– Кроме США, с такой же чувствительностью ещё делают японцы, ну и, естественно, стали делать китайские производители. На рынок качества воды вышли благодаря давней нашей идее и вопросу: какую воду мы пьём, вода какого качества течёт из крана дома или в колодцах на дачах? Также нас подстегнули производители фильтров для очистки воды, клиентам которых важно знать, от каких конкретно нежелательных веществ необходимо избавляться. Поэтому мы собираемся расширять линейку «Био-



сенсор-Аква». Сейчас она включает шесть наименований: рН (кислотность), жёсткость, активный хлор, нитраты, нитриты, общее растворённое железо. По поводу железа: надо иметь в виду, что определять ионы железа необходимо только в свежей, не отстоявшейся воде, так как при отстое растворённое железо переходит в другую форму и достоверно не определяется. Мы специально выделяем, что все тест-полоски на железо определяют только растворённую форму.

**– Сотрудничество с компанией «Барьер» – это первый шаг к тому, чтобы ваши тесты продавались не только в аптеках, но и в хозяйственных магазинах?**

– В некотором смысле да. Не то чтобы эта компания закупает много нашей продукции, но идея нам показалась интересной, и мы начали развивать это направление. Потенциал у рынка тестов для воды огромный – люди хотят знать, что они пьют и насколько эффективно работают их фильтры.

**– Вы говорили, что мощности позволяют закрыть чуть ли не половину потребностей России в биохимической экспресс-диагностике. Почему при таком потенциале рынок по-прежнему заполнен импортом?**

– Скажу вам больше: мы способны перекрыть практически всю потребность, но... В сфере профессиональной медицинской диагностики нас держат импортные анализаторы мочи, которые работают на иностранных тест-полосках. Мы не в состоянии быстро поменять весь парк импортных анализаторов, десятилетиями расставившихся конкурентами в клинично-диагностические лаборатории по всей стране. Это долгий процесс. Причины – во-первых, неподготовленность программы импортозамещения, во-вторых, не особое желание самих лабораторий что-то менять, пока есть расходные материалы к уже установленному оборудованию. По бесприборной диагностике, думаю, мы занимаем первые места в рейтинге медицинских изделий в нашем секторе.

**– Но ведь у вас есть собственная разработка – анализатор мочи «Биос-А»? Расскажите о нём подробнее.**

– Да, это наша гордость. Начиная с момента создания тест-полосок для многократного анализа мочи серии «Уриполиан-ХН» я мечтал о создании к ним отечественного мочевого анализатора взамен присутствующих на рынке китайских, японских, американских и европейских. Это могло сильно упростить и ускорить работу клинично-диагностических лабораторий. Но наша компания не является профильной по разработке и

производству медтехники, и создание такого прибора в одиночку было проблематично. Необходимо было найти высокопрофессионального и надёжного партнёра. Много лет и денежных затрат ушло на поиск. И всё же результатом более чем 10-летнего опыта работы стал первый в России анализатор мочи «Биос-А» – 100-процентная отечественная разработка двух компаний: нашей в сотрудничестве с уникальной высокопрофессиональной компанией НПЦ «Астра».

**«Биос-А» – 100-процентная российская разработка, которая работает с нашими тест-полосками и определяет до 11 параметров».**

Аппарат работает с отечественными тест-полосками производства ООО «Биосенсор АН» и умеет определять до 11 параметров/аналитов мочи. Это реальный шаг к замещению импортного парка оборудования.

**– В вашем штате трудятся биохимики, инженеры, технологи. Готовят ли сегодня вузы специалистов для наукоёмкого мед-производства или учить приходится прямо на предприятии?**

– Конечно, у нас очень узкое направление. Поэтому приходится обучать новых специалистов нашему делу почти с нуля. Но это не страшно. У нас народ толковый, быстро учится. Совсем недавно в некоторых вузах начали готовить узкопрофильных специалистов, но многие всё равно смотрят на Запад, которого для русских уже практически нет.

**– Какова доля ручного труда в производстве тест-полосок и насколько процесс автоматизирован сегодня?**

– В производственном процессе у нас трудятся специалисты-операторы, работающие на полуавтоматическом оборудовании. За некоторыми станками нужно просто присматривать, поскольку многие процессы полностью автоматизированы: загрузил сырьё и следишь за работой. Но я не сторонник полных автоматов. Во-первых, люди на производстве должны быть, и им нужна зарплата. Во-вторых, чем больше полностью автоматизированных процессов, тем дороже, дольше и сложнее такое оборудование ремонтировать.

**– Вы работаете и в медицинском, и в ветеринарном сегменте. Расскажите о ветеринарном направлении.**

– Все наши тест-полоски для мочи подходят и для ветеринарии – для скрининга у мелких, средних животных и крупного

рогатого скота. Сейчас мы ведём разработки для экспресс-анализа молока в полевых условиях: определяем кетоны, мочевину, кислотность, а также тесты для экспресс-диагностики мастита у коров. Это востребованное направление, особенно в крупных хозяйствах. Вообще, ассортимент у нас широкий: выпускаем тест-полоски для качественного и полуколичественного исследования мочи (глюкоза, кетоновые тела, белок, лейкоциты, нитриты, билирубин, уробилиноген, pH, плотность, аскорбиновая кислота), крови, влагалищной жидкости и слюны. В линейку «Уриполиан-ХН» входит 23 варианта исполнения.

**– В предыдущих интервью вы довольно жёстко высказывались о давлении со стороны контролирующих органов. Ситуация с проверками и изъятием «недоброкачественных» изделий изменилась за последние год-два?**

– В последнее время к отечественным производителям относятся внимательней и мягче. Думаю, это связано с политикой. Когда западным производителям перекрыли кислород, в России стали думать об экономической безопасности страны, поэтому пока действует мораторий на проверки.

**– Государственная программа импортозамещения действует уже давно. Получает ли «Биосенсор АН» реальные преференции, субсидии или помощь в продвижении?**

– На сегодняшний день деньги на развитие можно взять, но всё это очень сложно, долго и трудозатратно плюс недостаточно информируют, как и где это можно сделать. А вот с приходом в нашу страну в начале прошлого года Реестра российской промышленной продукции, в который мы внесены в этом году, есть большие шансы на большее развитие и совершенствование. Доказать, что ты – отечественный производитель, очень сложно: у нас ушло на это 9 месяцев. Надеюсь, это того стоит. Только в феврале 2026 года мы получили реестровый номер на весь спектр нашей продукции. Поживём-увидим, как это будет работать.

**– Где государство, на ваш взгляд, больше всего мешает, а где реально помогает развитию?**

– По-прежнему больше всего мешает при регистрации медицинских изделий: постоянно меняются ГОСТы, правила и постановления. Но тут ничего не поделаешь – весь мир меняется, только успевай. Растут цены на услуги в разы. Подачу документов и ведение регистрационного досье перевели исключительно в электронный вид – и это очень здорово. Реальное событие, как я уже говорил, – это введение Минпромторгом Реестра российской промышленной продукции, который даёт очень значимые преференции.

**– Ваша миссия – полностью заместить иностранную продукцию качественной отечественной. Но готов ли сам потребитель сегодня к такому замещению? Не приходится ли бороться со стереотипом, что «свое – значит хуже»?**

– Миссия именно такая, как вы и сказали. Должен отметить, что отношение к отечественному продукту меняется в лучшую сторону, и это радует. Правильная политика приносит свои плоды. Надо строго придерживаться грамотного импортозамещающего курса, защищая свой внутренний рынок.

**«Планов и замыслов очень много. Мы продолжаем разрабатывать новые тесты, расширять линейки и искать партнёров».**

**– Кто ваши клиенты и какова география поставок?**

– Мы открыты, прозрачны и с радостью сотрудничаем со всеми, кто хочет с нами работать. География поставок обширна. В основном мы ориентированы на внутренний российский рынок и страны СНГ. В планах расширения много интересных вариантов.

**– Поделитесь планами на ближайшее будущее.**

– Планов и замыслов очень много. Мы продолжаем разрабатывать новые тесты, расширять линейки, искать партнёров. Нужно работать дальше, и тогда у нас в стране всё будет хорошо: мы всех и вся победим!



# CASPIAN AGRO WEEK-2026



**С** 5 по 8 мая в Баку Экспо Центре пройдут выставки, которые уже стали национальными брендами: 19-я Международная сельскохозяйственная выставка и форум Азербайджана — Каспийская агронеделя, 31-я Международная выставка пищевой промышленности Азербайджана — InterFood Azerbaijan, а также 14-я Каспийская международная выставка «Всё для отелей, ресторанов и супермаркетов» — Nogesa Caspian.

Caspian Agro Week и InterFood Azerbaijan — крупнейшие выставки региона в сельскохозяйственной и пищевой промышленности — являются ключевыми ежегодными событиями, объединяющими всех основных игроков, работающих в соответствующих отраслях. Со временем эти выставки не только стали надёжными и признанными национальными брендами, но и заняли своё заслуженное место в мировом календаре выставок как ведущие международные события.

Отрасли, представленные на выставках, постоянно получают особое внимание со стороны правительства. Президент Республики Азербайджан Ильхам Алиев посещает выставки Caspian Agro Week и InterFood Azerbaijan Week, исследует выставочные павильоны и взаимодействует с участниками в Бакинском выставочном центре.

Министерство сельского хозяйства Азербайджанской Республики оказывает организационную поддержку выставкам. Министерство также участвует в выставках с собственным специализированным стендом, где предоставляет посетителям всестороннюю информацию о инициативах, направленных на развитие сельскохозяйственного сектора, а также о инновационных подходах и механизмах государственной поддержки.

Мероприятия также поддерживаются Агентством по безопасности пищевых продуктов Республики Азербайджан (AQTA), Агентством по развитию малого и среднего бизнеса (KOBİA) Республики Азербайджан, Агентством по продвижению экспорта и инвестиций Республики Азербайджан — AZPROMO, Национальной конфедерацией организаций предпринимателей (работодателей) Республики Азербайджан (ASK), Ассоциацией промышленников в сфере пищевой промышленности Азербайджана (AQİSA), Продовольственная и сельскохозяйственная организация Организации Объединённых Наций (ФАО) и Ассоциация организаторов выставок Азербайджана (ASTA).

В этом году выставки будут отмечены несколькими новыми рубриками. Ранее известная как Caspian Agro, выставка будет проводиться под новым брендом — Caspian Agro Week, начиная с 2026 года, и будет представлена как Международная сельскохозяйственная выставка и форум Азербайджана. Организаторы считают, что обновлённая и расширенная концепция придаст выставке новый импульс и создаст более широкие возможности для нетворкинга, межотраслевого сотрудничества и эффективного бизнес-диалога как для участников, так и для посетителей.

На данный момент 447 компаний из 45 стран мира подтвердили своё участие в выставках. Помимо Азербайджана, география выставок охватывает Германию, Соединённые Штаты Америки, Беларусь, Бенин, Великобританию, Бразилию, Южную Корею, Южный Судан, Чехию, Китай, Грузию, Эфиопию, Кот-д'Ивуар, Финляндию, Францию, Индию, Индонезию, Испанию, Швецию, Италию, Камерун, Латвию, Мексику, Египет, Нидерланды, Нигерию, Польшу, Гану, Казахстан, Российскую Федерацию, Сенегал, Сомали, Шри-Ланку, Танзания, Таиланд, Турция, Туркменистан, Греция, Япония, Вьетнам, Замбия и другие страны.

Среди российских компаний-участников: JSC MNC EUROСHEM, ИГНОГУМАТ, ООО «ФАБРИКА ГРУНТОВ», ПИТЕР ПИТ, ФОСАГРО, ШЕЛКОВО АГРОХИМ, ТЕХНИКОЛЬ - СТРОИТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ООО.

В то же время в рамках выставок Германия, Беларусь, Бразилия, Грузия, Италия, Южная Корея, Нидерланды и Индонезия представят свои сельскохозяйственные и пищевые промышленные продукты в формате национальных групп. АFAZ (Африка-Азербайджанское сотрудничество) также примет участие с специальным стендом, представляя компании из следующих стран: Республика Бенин, Республика Южный Судан, Федеративная Демократическая Республика Эфиопия, Республика Кот-д'Ивуар, Республика Камерун, Федеративная Республика Нигерия, Республика Гана, Республика Сенегал, Федеративная Республика Сомали, Объединённой Республике Танзания и Республике Замбия. Следует отметить, что АFAZ и Бразилия участвуют в этих выставках впервые.

Одним из ключевых обновлений является то, что в 2026 году выставка InterFood Azerbaijan будет объединена в одном месте – павильоне 4 Бакинского выставочного центра. В результате все местные и зарубежные компании, представляющие пищевую промышленность, будут демонстрировать свои продукты именно в этом павильоне. Такой подход позволяет посетителям экономить время и удобнее изучать все новейшие инновации в пищевой отрасли в едином пространстве.

Выставки проводятся как в крытых павильонах, так и на открытых площадках Бакинского выставочного центра. В частности, на открытом пространстве будет представлена крупномасштабная сельскохозяйственная техника и новейшие агротехнические продукты. Здесь посетители смогут познакомиться с новейшими технологическими достижениями и оборудованием в сельскохозяйственном секторе.

Наряду с иностранными представителями и местными компаниями, регионы Азербайджана также будут активно представлены на выставке в этом году. В рамках выставок посетители смогут внимательно изучить потенциал сельского хозяйства и

пищевой промышленности региона.

Как крупнейшая сельскохозяйственная выставка в регионе, Caspian Agro охватывает такие области, как сельскохозяйственная техника, оборудование и объекты, ирригационные системы, упаковка, инновационные технологии в сельском хозяйстве, животноводство и птицеводство, ветеринария, выращивание культур, выращивание фруктов и овощей, цветоводство, переработка отходов, логистика и электронное сельское хозяйство. Вновь он объединяет ведущих участников сельскохозяйственной отрасли – как местных, так и международных экспертов, включая импортеров, экспортеров, дистрибьюторов сельскохозяйственной продукции, представителей оптовой и розничной торговли, а также фермеров, собирая тысячи профессиональных участников и создавая уникальные возможности для обмена опытом, знаниями и инновациями.

В то же время на выставке представлен раздел «Умное сельское хозяйство», где представлены искусственный интеллект, умные деревни, стартапы, IT-услуги, робототехника, беспилотные летательные аппараты и экологические агроинициативы.

Выставка InterFood Azerbaijan представляет продукты и услуги из различных сегментов пищевой промышленности, включая напитки, кондитерские изделия, молочные изделия, хлебобулочку и муку, фрукты и овощи, упаковку, пищевые технологии, а также халяльные продукты и другие категории.

Выставки служат эффективной платформой для продвижения бренда «Made in Azerbaijan». Как и в предыдущие годы,

участники Caspian Agro Week и InterFood Azerbaijan представляют свою продукцию под этим брендом. Это является ярким примером развития и конкурентоспособности местного производства в мировой сельской и пищевой промышленности.

Впервые программа Hosted Buyer (Mission Buyer) будет организована во время выставок Caspian Agro Week и InterFood Azerbaijan Week. Эта программа реализуется для создания высокоэффективной и удобной рабочей среды для посетителей-покупателей, участвующих в выставке. В рамках программы Hosted Buyer в выставках примут участие российские гипермаркеты «Лента» и «Самокат», а также гипермаркеты «Свежий рынок» и другие компании.

В рамках Каспийской агронедели и InterFood Azerbaijan будет предложена насыщенная, продуктивная и интенсивная четырёхдневная бизнес-программа. В программу будут международные форумы, панельные дискуссии, отраслевые презентации и мастер-классы, а также традиционные встречи B2B и B2G.

В рамках выставочной зоны будет организован ряд форумов Министерством сельского хозяйства Азербайджанской Республики, включая: III Международный форум аграрных инноваций, Форум «Сила сельскохозяйственного страхования от рисков», 2-й Международный форум агрономов в рамках государственно-частного партнёрства и форум «AGROSCIENCE». Кроме того, ещё одним событием в рамках выставочной программы станет 5-й Форум по развитию агробизнеса, который пройдёт на бульваре отеля Baku Marriott.



Серия презентаций и мастер-классов в рамках платформы Food & Agro Talks будет организована в зоне выставки в Баку Экспо-центре в дни выставки. Ведущие эксперты из сельскохозяйственной и пищевой отраслей, производители и представители отрасли выступят с докладами по актуальным темам, поделившись своим практическим опытом и знаниями.

В рамках Food & Agro Talks проходили панельные сессии «Развитие агробизнеса и программы поддержки в Азербайджане: от малых ферм до крупных агрокорпораций», «Фермы и вода: устойчивое водоснабжение и эффективность», «Тенденции и инновации в пищевой промышленности Азербайджана», «Финансовые решения для фермеров» и «Экологически ориентированное сельское хозяйство и безопасность пищевых продуктов: современные подходы и решения». а также будет проведена интерактивная кейс-сессия «Думай как генеральный директор».

В рамках выставок также будут организованы мероприятие «WomenSpace: Bake, Talk, Mentor» и выставка инсталляций шоколадного искусства.

В рамках InterFood Azerbaijan будет работать «Розничный центр — центр встреч для розничных сетей» для участников и приглашённых компаний. Во второй день

выставки этот центр проведёт целевые деловые встречи между производителями пищевой промышленности и представителями крупных розничных сетей. Эта платформа позволит участникам напрямую представлять свои продукты потенциальным покупателям, устанавливать новые каналы продаж и расширять возможности сотрудничества.

В этом году традиционный Золотой Шах 2026 — Международный кулинарный чемпионат, который давно является неотъемлемой частью InterFood Azerbaijan, вновь окажется в центре внимания посетителей. Сейчас, в шестом разе, чемпионат организуется Ассоциацией кулинарных специалистов Азербайджана. Чемпионат Золотого Шаха — это лицензированное мероприятие Всемирной ассоциации обществ шеф-поваров (Worldchefs) и проводится в соответствии с международными стандартами и регламентами. В состав жюри входят лицензированные шеф-повары из Worldchefs, представляющие 18 стран. Всего 22 команды из 11 стран будут бороться за высшие награды в различных категориях чемпионата. Также стоит отметить, что 73 участника — шеф-повара из зарубежных стран. Кроме того, 160 шеф-поваров примут участие в чемпионате как индивидуальные участники.

Каждый год организаторы организуют экскурсии на выставку для фермеров из

разных регионов Азербайджана. В этом году в выставке примут участие более 500 фермеров из 51 региона. В рамках выставки фермеры смогут познакомиться с последними промышленными инновациями и международным опытом. В результате выставочных туров фермеров поощряется обмен опытом, что, в свою очередь, способствует улучшению качества производства и улучшению условий жизни в сельской местности.

В рамках выставок традиционные двусторонние деловые встречи (B2B и B2G) предоставляют возможность представителям местных и международных компаний обсудить сотрудничество и потенциальные партнёрства в личном формате. Кроме того, в рамках этих двусторонних встреч представители частных компаний смогут встретиться с представителями государственных учреждений.

Как ключевые платформы в сельскохозяйственной и пищевой промышленности, выставки Caspian Agro Week и InterFood Azerbaijan предоставляют возможность установить прямые контакты с основными производителями и дистрибьюторами региона. Компании получают возможность представить свои продукты и услуги потенциальным клиентам и партнёрам, а посетители — ознакомиться с новейшими технологиями и тенденциями в соответствующих отраслях.



20-я Юбилейная Азербайджанская Международная



# ВЫСТАВКА И ФОРУМ «СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО»

11 | 12 | 13 | 14 МАЯ 2027

БАКУ, АЗЕРБАЙДЖАН

ОРГАНИЗАТОРЫ



[www.caspianagroweek.az](http://www.caspianagroweek.az)

   #CaspianAgroWeek

На правах рекламы





«Листерра» – один из ведущих игроков на рынке средств защиты растений в России – имеет в своём портфеле более 150 пестицидов и агрохимикатов. Компанией ежегодно выпускается на рынок от 5 до 10 новых продуктов. Команда «Листерры» – это коллектив профессионалов, которые не просто выполняют работу, но и предлагают решения, которые позволяют справляться с самыми сложными современными вызовами. О дальнейшем развитии компании, её перспективах и особенностях собственного пути мы беседуем с членом Совета директоров компании, директором по маркетингу и развитию бизнеса, а также идейной вдохновительницей бренда «Листерра» Анастасией Романовской.

**Анастасия Романовская,**

**«Листерра»:**

**«ФЕРМЕРЫ**

**РАССЧИТЫВАЮТ НА НАС,  
А ЗНАЧИТ, НЕЛЬЗЯ  
СБАВЛЯТЬ ТЕМП»**

– Анастасия, у вас крупная компания, ежедневно приходится решать множество вопросов, руководить большим коллективом, и всё это на фоне внешних вызовов – политических и экономических. Трудно справляться?

– Действительно, бывают дни, когда вопросов больше, чем ответов. Но именно это и делает интересной нашу жизнь. В такие моменты ты перестаёшь принимать решения автоматически и начинаешь задумываться. И тогда в голову приходят тысячи разных идей и мыслей, главное – выбрать своё направление. Заметьте, я не говорю «правильное направление», так как правильное – это очень субъективное понятие. Но если ты выбираешь своё, каждый день наполняет тебя смыслом и вдохновляет, а это не может не привести к успеху.

В моей работе ещё очень поддерживает мысль, что деятельность нашей компании напрямую влияет на продовольственную безопасность: фермеры рассчитывают на надёжные средства защиты растений, а значит, нельзя сбавлять темп.

Высокая нагрузка и стремительно меняющаяся внешняя среда заставляют нас быть гибче, искать нестандартные решения и быстрее внедрять инновации.

И, конечно же, у нас потрясающая команда – вместе мы справляемся даже с самыми нестандартными вызовами.

Сложности не отменяют целей – они помогают находить более эффективные пути их решения.

– Как вы приняли решение идти своим путём, не подражая другим игрокам рынка: методом проб и ошибок или курс был верно рассчитан с самого начала?

– Всё началось с того, что мы решили, что не будем только копировать препараты, которые существуют на мировом рынке и выходят из-под патента. Мы пошли другим путём и воспользовались уникальной возможностью: наш статус российского производителя позволяет нам брать молекулы разных мультинациональных компаний и смешивать их в одном продукте, позволяя добиваться более интересных результатов за счёт эффекта синергии. В то время как создатели молекул не могут брать их друг у друга из-за конфликта интересов.

После такого решения по продуктам захотелось попробовать новые методы и в маркетинге, и в развитии бизнеса. Мы понимаем, что для успеха, для того чтобы занять своё место и достаточную долю на рынке, повторять за другими – не наш

путь. Мы хотим быть запоминающимися для потребителя, ведь нынешние условия экономики и развития технологий ведут к универсализации брендов, когда всё у всех одинаково и покупают у того, кто предлагает лучшую цену. Но такой путь конкуренции ведёт к банкротству игроков на рынке. Мы предлагаем новые подходы, нестандартные решения и пытаемся удивить наших клиентов, чтобы в следующий сезон они с нетерпением ждали наших продуктов и гадали, а что на этот раз придумает «Листерра»?

Не буду скрывать, что при таком подходе случаются и ошибки, но главное – превратить их в бесценный опыт, чтобы гибкость и открытость к экспериментам не вызывали страх, а воспринимались как часть интересной ежедневной работы. Я поощряю и выслушиваю любые идеи своих сотрудников, чтобы воплотить в жизнь лучшие из них. Как говорится, пока не попробуешь, не узнаешь, к чему это может привести.

– По вашему мнению, искусственный интеллект сможет со временем заменить людей? В своей работе вы сейчас пользуетесь его услугами?

– Лично я верю в людей и не думаю, что искусственный интеллект сможет их заме-

нить. Только представьте, что такое мозг человека, – это миллиарды нейронных связей, которые постоянно передают сигналы друг другу либо образуются заново при различных действиях. Искусственный интеллект – это всего лишь прописанные алгоритмы «мышления», условия которого задаются человеком.

Искусственный интеллект незаменим там, где нужно автоматизировать рутинные задачи, ускорить процесс обработки массивов данных и сделать выводы на основе имеющихся исторически накопленных результатов. Но стратегические решения, креатив и коммуникации остаются за людьми.

Могу предположить, что некоторые профессии перестанут быть востребованными с развитием искусственного интеллекта, но это не значит, что он заменит людей, он просто поменяет требования к навыкам. Нам нужно развивать креативность, критическое мышление, но самое главное – эмоциональный интеллект – то, чего у машин нет и никогда не будет. Это, так сказать, наше «оружие» против бездушных роботов.

В «Листерре» мы используем искусственный интеллект и даже проводим тренинги по правильному написанию промтов, потому что в сельском хозяйстве очень много особенностей, которые надо объяснить искусственному интеллекту, прежде чем задавать вопрос. В итоге всё равно все сгенерированные материалы проходят человеческую проверку и ручную доработку, а бывает, что в процессе уточнения запросов рождается новая идея, которая создана человеком, а не искусственным интеллектом. Таким образом, в «Листерре» мы видим в процессах автоматизации и цифровизации не желание заменить людей, а создание партнёрства человека и машины, которые помогут нам работать эффективнее и высвободить время для интересных решений и новых обучений.

**– В чём заключается обучение сотрудников? Как вы помогаете их адаптации к современным турбулентным условиям работы?**

– В первую очередь мы постоянно ищем различные лекции и курсы, которые помогают нашим сотрудникам развиваться и профессионально, и психологически.

Но, как мне кажется, невозможно за 3–5 дней полностью обучить взрослого человека чему-то новому, поэтому для меня обучение – это создание особой атмосферы в команде. Во-первых, это атмосфера доверия, в которой можно делиться как своими мыслями и идеями, так и тревогами и опасениями.

Во-вторых, я пытаюсь убрать фактор неопределённости, который постоянно отвлекает людей на различные мысли. Для этого нужно создать несколько сценариев развития той или иной ситуации, и воз-



**«МЫ ВИДИМ В ПРОЦЕССАХ АВТОМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ НАМ РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНЕЕ И ВЫСВОБОДИТЬ ВРЕМЯ ДЛЯ ИНТЕРЕСНЫХ РЕШЕНИЙ И НОВЫХ ОБУЧЕНИЙ».**

никает видимость, что всё под контролем. Я специально употребляю слово «видимость», так как в настоящее время очень сложно строить сценарии и прогнозы. Также я всегда говорю, что неопределённость – это путь к свободе: когда рушатся шаблоны и перестают действовать старые механизмы, создаётся что-то креативное, новаторское, а порой даже гениальное.

В настоящее время знания быстро теряют свою актуальность, поэтому нет чёткого ответа, чему учить. Безусловно, я учу своих сотрудников практике: что самое худшее может случиться, если идея провалится? Мы разрабатываем несколько пессимистичных сценариев, и если не видим рисков, воплощаем идею в жизнь. Я бы сказала, что очень важно прокачивать гибкое мышление, фокус на себя, так как в ежедневной гонке люди всё чаще забывают восстанавливать ресурсы, открытость ко всему новому и позитивный взгляд в будущее. Именно поэтому в «Листерре» работают профессионалы, которые не просто выполняют задания, а предлагают решения. Все вместе мы справляемся даже с самыми нестандартными вызовами.

**– Как рынок принимает новые продукты? Насколько они ему необходимы? Возможно ли, в принципе, создать линейку продуктов, удовлетворяющих любой запрос растениеводов?**

– С одной стороны, новые продукты необходимы рынку, так как со временем к существующим препаратам вырабатывается резистентность, меняется климат, а это приводит либо к неожиданным изменениям температуры, либо к распространению новых вредных объектов, а также развиваются технологии, такие как точное земледелие или малообъёмные опрыскиватели, что требует сопутствующих продуктов и решений.

С другой стороны, сельское хозяйство – достаточно консервативная отрасль, которая не любит инноваций. При выведении нового продукта лишь 1–3% наших клиентов готовы пробовать его на своих полях, поэтому первый год продукта на рынке – это череда опытов и экспериментов, чтобы доказать, насколько он эффективен биологически и экономически.

Создать линейку продуктов, удовлетворяющую любой запрос растениеводов, – это мечта. Во-первых, в различных климатических условиях при возделывании культур требуются разные продукты. Как вы понимаете, в России множество климатических зон: то, что работает на Дальнем Востоке, может абсолютно не подойти в Краснодарском крае. Во-вторых, у нас в стране выращивают достаточно широкий спектр культур, и каждая имеет уникальные потребности для защиты от различных видов сорной растительности, насекомых и болезней.

В-третьих, сельское хозяйство – очень динамичная отрасль, и мы постоянно сталкиваемся с новыми вызовами, а это требует постоянного обновления продуктовой линейки.

В-четвёртых, в России очень неоднородные по площади хозяйства: то, что подойдёт небольшому фермеру, может совершенно не устроить крупные холдинги.

И наконец, стоимость регистрации средств защиты растений и агрохимикатов так высока, что создание подобной линейки потребует огромных инвестиций.

«Листерра» имеет в своём портфеле более 150 пестицидов и агрохимикатов, но даже этого мало, чтобы удовлетворить все запросы и вызовы растениеводства. Именно поэтому мы выпускаем на рынок от 5 до 10 новых продуктов, чтобы расширить охват наших потребителей и повысить ценность наших продуктов для разных категорий сельхозтоваропроизводителей.

**– Расскажите о принципах определения перспективных планов по созданию того или иного продукта. Насколько реально, в целом, строить планы в вашей сфере?**

– Очень интересный вопрос. Даже в стабильные времена сельское хозяйство

было сопряжено с рисками, а уж сейчас предсказать что-либо вообще сложно. Но мы, конечно же, не опускаем руки. Я бы сказала, что я не планирую, а мечтаю. И уже под мечты создаю цели, которые помогут их достичь. Как говорится в одной известной цитате: «Если говорят, что это невозможно, значит, этого ещё никто не делал, – будь первым».

С каждым годом разработка и регистрация новых продуктов становится всё сложнее, но, когда ты веришь, что это поможет изменить мир к лучшему или подарить радость и облегчит труд российских сельхозтоваропроизводителей, ты идёшь вперёд несмотря ни на что. Ключевым фактором успеха становится гибкость целей, их регулярная корректировка с учётом новых данных и изменений во внешней среде. Не надо бояться неопределённости, надо уметь вовремя перестраиваться под быстро меняющиеся условия. Соглашусь с достаточно распространённым определением, что неопределённость – это путь к свободе. Именно сейчас самое время позволить себе мечтать и смотреть на мир глазами ребёнка, который просто принимает условия игры и обучается, ведь условия меняются так быстро, что никто не скажет, что ждёт нас за следующим поворотом истории.

**– В 2025 вы активно занимались модернизацией производства. Все работы завершены? Что вы получили на выходе? Какие мощности получили?**

– Все запланированные работы были завершены, и теперь наш завод сочетает в себе лучшие мировые практики производства пестицидов и агрохимикатов. На данный момент наши цеха разделены по типам продуктов, чтобы избежать случайного смешения молекул. Более того, такая специализация позволила нам оптимизировать производственный план, так как теперь мы не тратим время на дополнительную промывку оборудования, что увеличило нашу производительность. По объёму мощностей мы полностью готовы обеспечивать растущий потенциал и востребованность продуктов «Листерры» на рынке. Но современность вновь внесла поправки в наши планы – мы начали следующую модернизацию, которая заключается в роботизации и цифровизации процесса производства, чтобы принимать управленческие решения на основе математического анализа и предотвращать неожиданные ситуации, которых мало, но они отнимают больше всего времени и ресурсов.

В прошлом году на ПМЭФ мы подписали соглашение о сотрудничестве с Рязанской областью о расширении производства пестицидов и агрохимических продуктов в регионе. В рамках проекта запланированы инвестиции в размере 800 млн рублей, создание 80 новых ра-



**«СЕГОДНЯ НАШ ЗАВОД СОЧЕТАЕТ В СЕБЕ ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДСТВА ПЕСТИЦИДОВ И АГРОХИМИКАТОВ».**

бочих мест до 2029 года, расширение инфраструктуры. Для нашей компании это важный шаг к укреплению позиций на российском рынке, поддержке сельского хозяйства и развитию региональной экономики, а для Рязанской области – новые рабочие места, инвестиции и современные технологии.

**– Как часто появляются новые болезни и вредители? С чем связано это явление? Попадают ли среди них особо неубиваемые?**



– Как я уже говорила, климатические изменения и резистентность способствуют появлению новых вредных объектов, устойчивых к обработкам средствами защиты растений. Один из ярких примеров – щирица запрокинутая (*Amaranthus retroflexus*), обладающая высокой резистентностью к гербицидам, возникающей в результате адаптации к условиям внешней среды.

К ещё одному фактору появления новых вредных объектов я бы отнесла сильное развитие внешней торговли, интенсивность которой иногда приводит к непреднамеренному переносу патогенов и вредителей между континентами.

И как представитель производителя средств защиты растений и агрохимикатов хочу подчеркнуть ещё один важный фактор появления новых вредных объектов – это неправильное (по большей части по завышенным нормам) использование наших продуктов. Переизбыток пестицидов может уничтожить не только сами вредные объекты, но и их естественных врагов, это нарушает экобаланс и способствует вспышкам численности определённых видов.

**– Насколько востребованы на рынке выпускаемые вами биопрепараты? С какими трудностями приходится сталкиваться при их разработке?**

– Тренд на экологизацию, а также растущий спрос на органические продукты, безусловно, способствуют развитию рынка биопрепаратов, но их разработка, производство, продвижение на рынке и использование сопряжено с некоторыми сложностями.

Непросто достичь стабильности и эффективности биологических препаратов, так как они сильно подвержены условиям среды – влажности и температуре как при хранении и транспортировке, так и при применении на полях.

Ещё одной трудностью является их экономическая составляющая – разработка и регистрация биологических препаратов требует больших вложений, что непосредственно влияет на цену этой продукции. При этом нормы расхода таких продуктов достаточно высоки, что приводит к их дороговизне при обработке одного гектара и совершенно нерентабельно для сельхозтоваропроизводителей. Я считаю, чтобы действительно вывести эти продукты в массовое использование, необходима государственная поддержка.

Ещё один фактор, мешающий массовому использованию биологических продуктов, – это недостаток знаний по ним. В нашей стране привыкли работать химическими препаратами. Именно поэтому мы как один из первопроходцев сочетания химии и биологии провели ряд обучающих семинаров практически во всех ключевых сельскохозяйственных регионах России.

Биология важна для сохранения окружающей среды и биосферы нашей планеты для следующих поколений, именно поэтому мы продолжим её продвигать в рамках интегрированного подхода, который предлагает «Листерра» на рынке.

**– Расскажите подробнее о линейке удобрений? В каком направлении вы её намерены расширить?**

– Если говорить простыми словами, на данный момент в нашей линейке очень много комплексных витаминов для растений. Однако в последнее время мы всё чаще стали замечать и выявлять точечные проблемы при выращивании сельхозкультур, которые требуют фокусных микроэлементов. Именно поэтому линейка наших удобрений будет расширяться в направлении монопродуктов, т.е. содержащих один микроэлемент в определённой форме для решения возникающих проблем.

Также мы видим очень сильный интерес к нашим удобрениям со стороны зарубежных партнёров, поэтому будем расширять не только линейку, но и географическое присутствие наших удобрений.

**– Как текущая геополитическая ситуация повлияла на ваши экспортные планы? Если вернуться к тем же удобрениям, в связи с ситуацией в Ормузском проливе не планируете стать если не монополистом, то хотя бы одним из лидеров по их экспорту?**

– С одной стороны, такая ситуация действительно способствует выходу российских компаний на международные рынки. С другой – это требует ресурсов, поэтому мы смотрим на развитие экспорта, но в коллаборации с различными партнёрами. Я думаю, что в сложившейся экономической ситуации намного эффективнее работать вместе с компаниями-партнёрами, которые также идут в сельскохозяйственный сектор, но с совершенно другими продуктами. Есть ещё один неприятный момент



в химической промышленности нашей страны: мы используем достаточно много импортных компонентов и технологий при производстве средств защиты растений и агрохимикатов, а значит, рост их стоимости на мировом рынке косвенно влияет на себестоимость российских удобрений и пестицидов, что вновь не позволит нам конкурировать с китайскими продуктами на международной арене.

**– Ранее вы говорили о том, что готовы понемногу расширять бизнес в страны СНГ. Какие из них для вас наиболее перспективные? С чего могли бы начать?**

– Мы уже начали. В ближайшее время готовится первая отгрузка наших удобрений в Казахстан, где в этом году мы получили свидетельство о регистрации 11 продуктов из нашей линейки. В активной стадии разработки Армения, Таджикистан и Грузия. Нам очень хочется поддержать союзные государства в тот момент, когда на фоне сложившихся геополитических условий импортные продукты явно вырастут в цене.

**– Какой из современных вызовов для «Листерры» самый серьёзный? Что вызывает наибольшее опасение?**

– Наверное, самая большая проблема, которую действительно сложно решить, – это недостаток квалифицированной рабочей силы в сельском хозяйстве и в смежных отраслях. Выращивание культур – это не профессия, это призвание. Раньше эти знания и опыт передавались от поколения к поколению, а сейчас молодёжь не хочет жить в деревнях и сёлах, а уж тем более заниматься растениеводством или животноводством. Это сейчас немодно. Искусственный интеллект не поможет в данной области, так как работа агронома или механизатора часто строится на внутренних ощущениях и интуиции, а не на машинных алгоритмах. Мы, как и другие игроки бизнеса, пытаемся внести свой вклад в развитие молодёжи и повышение их интереса к нашей отрасли, но всё это очень сложно и медленно. Однако я верю, что вложенные нами усилия обязательно приведут к результату, ведь так хочется, чтобы было кому передать все свои знания, умения и опыт.

**– Недавно вы провели конкурс «Листерра» глазами детей!». И какой видят вашу компанию дети?**

– В этом вопросе позволю себе быть ещё более эмоциональной! Конкурс стал настоящим чудом! Мы даже не могли представить, что получим столько песен, визуальных образов и любви к сельскому хозяйству. Более того, в качестве призов за участие мы подарили детям светильники в виде космонавтов, которые проецируют звёздное небо, ведь «Листерра – это космос! Наши люди – это звёзды!». Теперь дети наших сотрудников участвуют в повседневной работе: кто-то приходит в офис, кто-то готовится к полевым работам, кто-то продолжает сочинять песни и рисовать картины про «Листерру». Очень важно, что дети увидели в нашей компании волшебство и свет – это очень греет нас самих, а также даёт стимул двигаться дальше. Наши дети позволяют нам увидеть мир таким, какой он есть, – достаточно простым и открытым, а самое главное, что в нём возможно всё. Этот конкурс был нашим первым опытом, но это нас так вдохновило, что мы уже готовим следующий конкурс для молодого поколения, а также планируем взаимодействовать с детьми, которые находятся вне нашей компании. Мы нашли для себя новые стимулы, чтобы двигаться вперёд.

Очень хочется закончить интервью одним пожеланием для всех читателей: не тревожьтесь из-за сложившихся условий, ведь ещё Гераклит говорил: «Нет ничего постоянного, кроме изменений». Всё меняется каждый день, главное – жить жизнью и наслаждаться каждым моментом, а не тревожиться от того, что мы не можем изменить.



Подготовил Вячеслав Колесников



**По** оценкам экспертов, мировой рынок гуминовых и фульвовых кислот демонстрирует устойчивый рост (более 12% в год). В России объём выпуска гуминовых удобрений ежегодно увеличивается на 10–15%. Основные драйверы – рост цен на минеральные удобрения, интерес к экологизации сельского хозяйства и восстановление плодородия почв.

Также важную роль играет внедрение молекулярного анализа, искусственного интеллекта для создания продукции с заданными свойствами, что позволяет повысить эффективность препаратов и снизить их себестоимость. При этом ключевым фактором становится развитие экспортного потенциала. Компания «Лигногумат» последовательно превращает российскую производственную экспертизу в международную стратегию. В фокусе – экспорт, регистрация продукции на новых рынках, партнёрские программы, собственные разработки и устойчивое качество, подтверждённое практикой работы с аграриями в разных климатических условиях.

Подробнее о развитии экспорта, научном подходе, качестве продукции и стратегии присутствия компании на зарубежных рынках мы беседуем с владельцем компании Родионом Полоскиным.

## «ЛИГНОГУМАТ»: РОССИЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО АГРАРНОГО РЫНКА

– Родион Борисович, каким стал для вас 2025 год? Всё ли удалось из задуманного? Какие достижения можете отметить?

– Для компании «Лигногумат» 2025 год стал этапом системного международного роста. Мы не просто расширяли географию поставок, а выстраивали полноценную экспортную стратегию с долгосрочным горизонтом.

Одним из ключевых достижений стала победа 15 апреля в региональном этапе всероссийского конкурса «Экспортёр года» в номинации «Экспортёр года в сфере агропромышленного комплекса». Это не только признание результатов, но и подтверждение эффективности выбранной модели развития. Важную роль в этом сыграла поддержка Центра поддержки экспорта Санкт-Петербурга, Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга и Российского экспортного центра.

Значимым шагом стало участие в выставке в Саудовской Аравии, где мы выступили как единственная компания под российским флагом. Это позволило нам не только представить продукцию, но и запустить процесс её регистрации на данном рынке. Параллельно мы получили регистрацию в Алжире и начали процедуру регистрации в Узбекистане. В целом 2025 год стал фундаментом для масштабирования экспортного направления.



экспорт в структуре реализации

рост экспортного направления



**2025** –

год системного международного роста

– Насколько для вас важно международное сотрудничество? С какими странами оно налажено наиболее активно?

– Международное сотрудничество для нас – это не просто экспорт, это полноценная система развития бизнеса: от дистрибуции до возможной локализации производства и продвижение российских технологий на рынках дружественных стран.

Сегодня наиболее активно мы работаем со странами Центральной Азии: Казахстаном, Кыргызстаном, Таджикистаном и Узбекистаном. В Таджикистане уже запущен процесс создания производственной базы,

включая перспективу развития фасовочных мощностей.

Также мы рассматриваем другие дружественные страны, в частности Сербию и Турцию, как площадку для потенциальных совместных проектов. Параллельно активно развиваем рынки Ближнего Востока и Северной Африки, включая Саудовскую Аравию и Алжир. Такая диверсификация позволяет нам формировать устойчивое международное присутствие и снижать зависимость от отдельных регионов.

– Какая часть продукции отправляется на экспорт?

– Экспорт занимает значительную долю в структуре бизнеса компании. По итогам 2025 года он составил 63% от общего объёма реализации.

При этом рост экспортного направления по сравнению с 2024 годом достиг 76%, что говорит не только о расширении географии, но и о росте доверия к нашей продукции на международных рынках.

– Насколько сложно осуществлять процесс регистрации продукции на зарубежных рынках?

– Да, регистрация продукции – один из самых сложных и длительных этапов выхода на новый рынок: каждая страна предъявляет собственные требования, а сроки могут достигать нескольких лет, – но это необходимо для развития компании.

Мы работаем как через локальных партнёров, так и самостоятельно сопровождаем процесс: формируем досье, контролируем этапы и взаимодействуем с регуляторами. В этом процессе активно используем инструменты государственной поддержки, включая Российский экспортный центр и профильные региональные структуры.

Такой комплексный подход позволяет нам управлять рисками и ускорять выход на новые рынки.

– В каких сферах сельского хозяйства ваша продукция наиболее востребована?

– Мы работаем с широким спектром культур и в различных климатических условиях.

Продукция применяется в растениеводстве, садоводстве, овощеводстве, а также в ландшафтном дизайне. Это универсальные решения, которые адаптируются под разные задачи и регионы.

– Можете подробнее рассказать, какие инновационные методы вы используете в производстве?

– Наша продукция основана на фульватно-гуминовых комплексах с добавлением обогащённых микроэлементов в биологически доступной форме. При этом мы принципиально отличаемся от классических производителей гуматов.





**– Как вы обеспечиваете качество продукции?**

– Контроль качества выстроен как непрерывный процесс на всех этапах производства.

Ключевым элементом является арбитражная лаборатория, где по каждой партии сохраняются образцы и результаты анализов. Это обеспечивает полную прослеживаемость продукции.

Дополнительно проводятся лабораторные и полевые испытания, а также учитываются требования международных рынков. Такой подход позволяет гарантировать стабильность и надёжность продукции.

**– Актуально ли для компании внедрение цифровых решений и возможностей искусственного интеллекта?**

– Цифровизация для нас – это инструмент повышения эффективности и скорости принятия решений.

«ДЛЯ НАС ЭКСПОРТ – ЭТО НЕ ПРОСТО ПОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ, ЭТО ПОЛНОЦЕННАЯ СИСТЕМА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА: ОТ ДИСТРИБУЦИИ ДО ВОЗМОЖНОЙ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА».

Мы не используем экстракцию из торфа или угля. В основе производства – запатентованная технология ускоренной гумификации лигнинсодержащего растительного сырья с последующим синтезом солей гуминовых веществ. Это обеспечивает высокую концентрацию активных компонентов и полную растворимость продукта.

Собственный R&D-департамент позволяет нам постоянно совершенствовать рецептуры. В частности, мы активно развиваем направление продуктов на основе водорослей, которое сегодня показывает высокий спрос.

**– Участвуете ли вы в научной деятельности?**

– Да, научная работа является важной частью нашей деятельности. Мы сотрудничаем с ведущими российскими и международными университетами, включая МГУ и Тимирязевскую академию, взаимодействуем с учёными и участвуем в профессиональных мероприятиях. Также активно работаем с молодыми специалистами, формируя кадровый резерв.



Мы используем цифровые решения в аналитике, управлении процессами и работе с данными. В том числе применяем искусственный интеллект, включая инструменты вроде ChatGPT, для обработки информации, подготовки материалов и оптимизации рабочих процессов.

Это позволяет сокращать время на рутинные задачи и концентрироваться на стратегических направлениях.

**– Как часто вы создаёте новые продукты? И есть ли в этом потребность?**

– Разработка новых продуктов ведётся постоянно, но мы не стремимся к количественному расширению линейки.

Основной акцент делается на точечных решениях под конкретные задачи, культуры и рынки. В зависимости от сложности процесс вывода нового продукта может занимать от одного года до нескольких лет.

**– Как происходит процесс распространения новых продуктов после завершения регистрации и выхода на новые рынки?**

– Мы делаем ставку на практику и прямое взаимодействие с рынком.

Полевые испытания, участие в выставках, семинарах и форумах позволяют не просто представить продукт, а показать его эффективность в реальных условиях.

Важную роль играет и промышленный туризм: партнёры и клиенты посещают производство и знакомятся с технологией напрямую.

Это формирует доверие и усиливает долгосрочные партнёрские отношения.

**– Как вы выстраиваете отношения с партнёрами?**

– Мы ориентированы на долгосрочное сотрудничество и развитие устойчивой дилерской сети. Для нас важно не просто поставлять продукцию, а вместе с партнёрами развивать рынок, усиливать их экспертизу и помогать им работать с конечными потребителями.

Мы предлагаем гибкие условия сотрудничества, дилерские скидки, обучающие программы и совместные мероприятия. Плотно взаимодействуем с Российским экспортным центром и Центром поддержки экспорта Санкт-Петербурга, используем инструменты поддержки внешнеэкономической деятельности, включая страхование отсрочки платежа для партнёров. Это делает сотрудничество более безопасным, прозрачным и предсказуемым для обеих сторон.

Кроме того, мы активно участвуем в семинарах, выставках и профессиональных мероприятиях. Работаем не только с дилерами, но и выезжаем к конечным потребителям, проводим обучающие встречи и полевые семинары. Такой подход помогает выстраивать доверие, получать обратную связь с рынка и формировать долгосрочные партнёрские отношения.

**«В ОСНОВЕ ПРОИЗВОДСТВА – ЗАПАТЕНТОВАННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УСКОРЕННОЙ ГУМИФИКАЦИИ ЛИГНИНСОДЕРЖАЩЕГО РАСТИТЕЛЬНОГО СЫРЬЯ С ПОСЛЕДУЮЩИМ СИНТЕЗОМ СОЛЕЙ ГУМИНОВЫХ ВЕЩЕСТВ».**

**– По вашему мнению, растёт ли сегодня в мире интерес к экологизации сельского хозяйства?**

– Да, этот интерес устойчиво растёт. Он связан с истощением почв, ужесточени-



ем требований к продукции и переходом аграриев к более долгосрочным стратегиям управления. В этом контексте решения, направленные на восстановление почв и повышение устойчивости растений, становятся особенно востребованными.

**– Родион Борисович, расскажите о перспективах развития компании.**

– Основные направления развития – модернизация производства, расширение географии поставок и развитие продуктовой линейки.

Мы уже реализуем проекты по модернизации, которые станут базой для дальнейшего роста. Параллельно продолжаем усиливать международное присутствие и выстраивать устойчивую глобальную модель бизнеса.



## «АГРАРИИ – ЭТО ЭРИТРОЦИТЫ, БЕЗ КОТОРЫХ ОРГАНИЗМ БОЛЕЕТ И ГИБНЕТ!»

**В** условиях санкционного давления и трансформации аграрного рынка именно системный подход и технологическая экспертиза становятся ключевыми факторами устойчивости бизнеса. Основатель и генеральный директор компании «РУСФИД» Михаил Жиленков в интервью нашему изданию говорит о роли кормовой отрасли в обеспечении продовольственной безопасности, о необходимости уважения к труду аграриев и стратегических шагах, без которых развитие животноводства в России невозможно.



**– В условиях кризиса поставок и санкционного давления на кормовую отрасль вы перестроили часть портфеля в сторону отечественных решений. Какой нестандартный подход команда «РУСФИД» использовала для создания конкурентоспособных российских замен импортным компонентам?**

– «РУСФИД» – дистрибьютор компании DSM Firmenich в секторе животноводства в России. Концерн DSM Firmenich построил премиксный завод в 2011 году в Республике Татарстан, он продолжает работать и сегодня.

В России, к сожалению, нет ни одного своего витаминного производства, крайне ограничены или отсутствуют производства минеральных компонентов, которые бы отвечали медицинским, пищевым или кормовым стандартам качества для данной продукции. Поэтому независимо от премиксера все используют импортные компоненты, а качественные они или нет – это остаётся на совести производителя в России. Поэтому важно, что DSM продолжает работу в России, обеспечивая потребителей качественными и современными продуктовыми решениями.

Тем не менее, мы развиваем собственное производство комбикормов под ТМ «РУСФИД» и «Аминопак®», биологических консервантов Green Grass®, пробиотиков и пребиотиков. Биоконпонентная продукция производится на современном микробиологическом предприятии России – на ООО «Компонент».

**– В чём заключается уникальность сервиса по сопровождению хозяйств от «РУСФИД» и какой обратной связью от клиентов вы больше всего гордитесь?**

– Продать продукт и забыть о партнёре до следующей поставки – не наш метод. Мы всегда на связи, вникаем в любые вопросы и ситуации наших партнёров, помогаем найти иногда очень непростые решения. Для нас лучшая обратная связь – это рост эффективности предприятий по всем показателям. Мы гордимся, когда предприятия идут вверх в различных рейтингах, нам важно, чтобы благодаря нашему участию они учились, совершенствовались и развивались во всех аспектах, включая производственный и экономический.

Эффективность предприятия – это система. Нельзя судить об эффективности только по продуктивности или поголовью животных. Современный животноводческий комплекс сегодня – это крайне сложная, органически интегрированная в общую среду жизнедеятельности структура, где находят применение ИИ и старая советская плановая система.

**– Агросектор России обладает большим потенциалом роста. По вашему мнению, какие стратегические изменения**

**«ОСНОВЫВАЯСЬ НА ПЕРЕДОВОМ ОПЫТЕ ВЕДЕНИЯ МОЛОЧНОГО ЖИВОТНОВОДСТВА, МЫ ПОМОГАЕМ ХОЗЯЙСТВАМ ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ ТЕХНОЛОГИЮ КОРМЛЕНИЯ ЖИВОТНЫХ».**



**в государственной или отраслевой политике могли бы открыть новые горизонты для «РУСФИД» и для всей животноводческой отрасли в ближайшие 5–10 лет?**

– Изменения в племенном законодательстве и создание саморегулируемой организации по голштинскому скоту по аналогии с CDCB в США дадут толчок развитию молочного животноводства в РФ. Применение технологий геномной оценки позволит качественно развивать собственное поголовье КРС, что положительно скажется на отрасли в целом.

За последние годы большое внимание уделяется показателю конверсии корма, что ведёт к более эффективной реализации молочного потенциала животных. В свою очередь, основываясь на передовом опыте ведения молочного животноводства, мы помогаем хозяйствам правильно выстроить технологию кормления животных. В рамках создания технологической независимости критически важно начать развитие собственных витаминных, минеральных, ферментных и других производств. Важно своевременно ввести господдержку аграриев, занимающихся производством зерновых и других продуктов растениеводства, включая собственную семеноводческую базу, которая была полностью утрачена после предательского поражения СССР в холодной войне.

Как может литр молока при закупке у сельхозтоваропроизводителя стоить меньше литра топлива? Или килограмм зерна – меньше одного килограмма комплексных удобрений? Как может учитель, который учит студентов в сельхозакадемии, зарабатывать меньше клерка в банке?

Нам нужно возвращать уважение к труду в сельскохозяйственном секторе страны! Тем более что российские аграрии только в 2025 году в условиях тяжелейших, невиданных в современной истории человечества санкций, наложенных на одну страну, сумели реализовать свою продукцию на внешних рынках более чем на 65 млрд долларов. А потенциал производства всего за пятилетку можно увеличить в 5 раз: у нас только качественной говядины не хватает порядка 2,5–3 млн тонн мяса в год, а это около 6 млн голов мясных быков.

Продовольственная безопасность страны сегодня нуждается в государственном участии, оно должно быть очень осторожным, глубоко осмысленным и обязательным для всех органов власти. Аграрии – это как красные кровяные клетки – эритроциты, которые отвечают за транспорт кислорода в организме: без них организм болеет и гибнет!

*Беседовала  
Алина Волкова*



## ОЭЗ «КУЛИБИН» – ВОЗМОЖНОСТИ для вашего бизнеса

Особая экономическая зона «Кулибин» создана в 2020 году в Дзержинске. В 2023 году её площадь была увеличена до более чем 724 га за счёт включения в состав государственной и двух частных площадок, а в 2025 году ОЭЗ пополнилась территорией в городе Бор площадью 117,7 га. Подробнее о площадке и перспективах её развития рассказал генеральный директор управляющей компании ОЭЗ – Корпорации развития Нижегородской области Игорь Ищенко.

**– Расскажите о ходе строительства инфраструктуры и предприятий резидентов в ОЭЗ «Кулибин». Какие проекты в портфеле ОЭЗ? Что включает в себя процедура получения статуса резидента ОЭЗ «Кулибин»? Какие преференциальные условия создаются для резидентов в ОЭЗ «Кулибин»?**

– Сейчас резидентами ОЭЗ «Кулибин» являются 58 компаний, работающих по следующим направлениям: химия и нефтехимия, машиностроение и металлургия, электроника, а также производство товаров народного потребления и НИОКР. Объём инвестиций в проекты резидентов превышает 165 млрд рублей, по итогам их реализации будет создано более 7400 рабочих мест.

Преференциальные условия ОЭЗ снижают для резидентов налоговые ставки на прибыль до 2% в первые 5 лет, до 5% – в следующие 5 лет и до 14,5% – в последующие годы. Эта льгота начинает действовать с налогового периода, в котором резидент впервые получит прибыль. Также компании в течение 10 лет освобождаются от уплаты налогов на имущество и транспорт, а в течение 5 лет – от уплаты налогов на землю.

Процедура получения статуса резидента проста и понятна. Инвестору необходимо выбрать территорию для реализации проекта, зарегистрировать юрлицо на территории г.о. Дзержинск или м.о. Бор, в зависимости от площадки, и подать заявку на заключение соглашения об осуществлении деятельности. Далее компания проходит защиту проекта

на экспертном совете и заключает трёхстороннее соглашение с Корпорацией развития и региональным Минэком, на основании которого Минэкономразвития РФ выдаёт инвестору свидетельство, удостоверяющее его регистрацию в качестве резидента.

**– В 2025 году «ОЭЗ «Кулибин» заняла четвертое место в Национальном рейтинге инвестиционной привлекательности ОЭЗ России. Планируете улучшить результат? Есть такая возможность?**

– Конечно, четвертое место в рейтинге – далеко не предел развития нашей особой экономической зоны. Хочу отдельно отметить, что таких результатов удалось

достичь за относительно короткий срок, ведь многие резиденты ещё не запустили свои предприятия.

Считаю, что у нас есть потенциал для дальнейшего роста. В частности, в этом году планируем полностью завершить создание инженерной инфраструктуры на государственной площадке, что откроет возможности для строительства значительного числа предприятий.

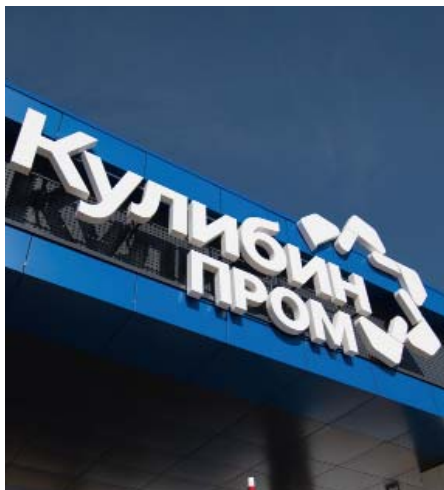
Запланирован ввод в эксплуатацию промышленно-производственных корпусов. Это очень востребованный у бизнеса формат готовых «под ключ» производственных площадок, особенно актуальных для малых компаний, не планирующих строительство больших заводов.

Помимо этого, в перспективе в непосредственной близости к ОЭЗ появится жилой комплекс со всей необходимой социальной инфраструктурой, что откроет новые возможности для привлечения высококвалифицированных специалистов на предприятия.

**– Вы сказали, что строительство инфраструктуры на государственной площадке будет вскоре завершено. Что уже сделано и что ещё предстоит сделать?**

– На государственной площадке уже есть сети газо- и электроснабжения, готовы два контрольно-пропускных пункта и телекоммуникационная инфраструктура. В высокой степени готовности находятся локальные очистные сооружения и автомобильные дороги.





**ПРЕФЕРЕНЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОЭЗ СНИЖАЮТ ДЛЯ РЕЗИДЕНТОВ НАЛОГОВЫЕ СТАВКИ НА ПРИБЫЛЬ ДО 2% В ПЕРВЫЕ 5 ЛЕТ, ДО 5% – В СЛЕДУЮЩИЕ 5 ЛЕТ И ДО 14,5% – В ПОСЛЕДУЮЩИЕ ГОДЫ. ТАКЖЕ КОМПАНИИ В ТЕЧЕНИЕ 10 ЛЕТ ОСВОБОЖДАЮТСЯ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ НА ИМУЩЕСТВО И ТРАНСПОРТ, А В ТЕЧЕНИЕ 5 ЛЕТ – ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ НА ЗЕМЛЮ.**

Что касается промышленно-производственных корпусов, здесь ведётся устройство инженерных сетей, кровли, монтаж металло- и железобетонных конструкций, а также фасадных панелей. Всего инвесторам для создания производств будет доступно девять корпусов.

**– На какой стадии сегодня ход строительства «Технопарка H2O»? Что войдёт в его инфраструктуру?**

– Строительство «Технопарка H2O» уже завершено. Подготовлены все площади для размещения резидентов, также инфраструктура технопарка предполагает создание инжинирингового центра, предназначенного для внедрения новых технологий в производства, и инновационно-технологического центра, оказывающего резидентам консультационные услуги.

Общая площадь технопарка составляет 8500 м<sup>2</sup>. Потенциальные резиденты ведут свою деятельность в области химии и приборостроения, но на объекте ещё есть свободные площади.

**– Что включает в себя разработанная программа кадрового обеспечения резидентов площадки?**

– В первую очередь в рамках реализации программы мы проанализировали

ООО «РусСилика»



потребности как уже запущенных предприятий, так и тех, кто ещё только планирует заходить на площадку.

На основе этой информации выстраивается система взаимодействия с вузами и ссузами региона – совместно с ними ведётся работа по формированию новых и коррективе действующих образовательных программ, создаётся план организации практик и стажировок студентов на базе резидентов, целевых программ обучения, реализуются карьерные и профориентационные проекты. На данный момент у нас насчитывается более 10 партнёров среди образовательных учреждений.

Не менее важное направление – популяризация работы в промышленности

среди молодёжи. Для этого на регулярной основе проводим экскурсии по предприятиям резидентов, на которых студенты могут вживую ознакомиться с производственными процессами и условиями работы.

**– В развитие предыдущего вопроса: КР и НГТУ им. Р.Е. Алексеева недавно было подписано соглашение о сотрудничестве в вопросах подготовки кадров. Какие мероприятия запланированы в рамках этого документа?**

– Перечень задач, над которыми мы планируем работать совместно с нашим политехом, достаточно широк. Сейчас мы детально прорабатываем вопрос создания специализированной кафедры, которая будет работать в соответствии с запросами резидентов ОЭЗ

«Кулибин». Также обсуждаем внесение корректив в уже действующие образовательные программы с целью их адаптации к требованиям современных предприятий. В перспективе резиденты совместно с вузом смогут разрабатывать и внедрять новые технологии в производственные процессы.

**– Какие планы по развитию кадровой программы?**

– В рамках реализации программы в 2026 году запланированы запуск минимум трёх образовательных и практических программ, соответствующих кадровым потребностям резидентов.

Помимо этого, прорабатывается возможность участия в различных федеральных программах, направленных на подготовку высококвалифицированных специалистов в области химии.

Ознакомиться со свободными площадями и подать заявку на получение статуса резидента можно на сайте

ОЭЗ «Кулибин» –  
<https://sezkulibin.ru/>





**АНДРЕЙ ЦЫКУН:**

## «УРАЛ – ТЕРРИТОРИЯ СИЛЫ, СОЗИДАНИЯ И ОТКРЫТОГО ДИАЛОГА»

**В** ноябре 2025 года Губернатор Свердловской области Денис Паслер утвердил государственную программу «Реализация молодёжной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области» на 2025–2030 годы.

О содержании программы, механизмах её реализации и приоритетах работы Представительства Губернатора Свердловской области в органах государственной власти Российской Федерации мы беседуем с Андреем Цыкуном, Постоянным представителем Губернатора Свердловской области при Президенте Российской Федерации.

– **Андрей Владимирович, расскажите, пожалуйста, каковы цели программы «Реализация молодёжной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области».**

– Это объёмная и многоплановая программа, охватывающая широкий круг направлений. Но главная цель – к 2030 году сформировать систему молодёжной политики, ориентированную на становление патриотически настроенного, высоконравственного, ответственного и деятельного поколения российских граждан, живущих в Свердловской области. Это масштабная работа целой группы госорганов, учреждений и иных организаций Свердловской области.

– **Какие ключевые задачи планируется реализовать в рамках этой работы?**

– Наши задачи – способствовать духовно-нравственному развитию молодёжи, формированию чувства причастности к историко-культурной общности российского народа, уважению к истории страны, её языку, традициям и культуре. Патриотическое воспитание – это не один формат и не одно мероприятие, а целая система. При этом важно формирование и гражданской ответственности – через участие в общественной жизни, волонтерство, социальные и экологические проекты. Отдельное внимание уделяется военно-патриотическому направлению и подготовке молодёжи к защите Родины. И, конечно, серьёзное значение придаётся созданию условий для профессиональной самореализации нашей молодёжи.

– **Какие планируются формы и методы для реализации патриотической части программы?**

– Это широкий набор мероприятий и проектов, которые не только планируются, они уже проводятся. Среди них – «Академия молодой семьи», форум «Молодёжь села», военно-спортивные игры «Зарница» и «Отчизна», областной патриотический форум «Урал – опорный край державы», «Школа волонтеров Урала», региональный этап #МЫВМЕСТЕ и многие другие. Недавно в Уральском государственном педагогическом университете прошла региональная олимпиада по педагогике и психологии, где обсуждались ценности патриотизма и преемственность поколений. 24 апреля состоялся IX областной патриотический фестиваль-конкурс детского и юношеского творчества «Сыны России».

– **Это всё реализуют госорганы или в регионе работают и общественные организации патриотической направленности?**

– Конечно, сектор НКО включён в патриотическую работу, и очень активно. В Свердловской области действуют региональное отделение ВВПОД «ЮНАРМИЯ»,

центр патриотического воспитания имени Героя России И.О. Родобольского, общественная организация «Военный

след», региональное отделение движения «Бессмертный полк России». Большую роль играют и социально ориентированные НКО, и волонтерские объединения. Именно эта широкая сеть партнёров делает систему молодёжной и патриотической работы живой и устойчивой.

**«СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ АКТИВНО РАЗВИВАЕТСЯ, ОНА ЗАИНТЕРЕСОВАНА В МОЛОДЫХ ОБРАЗОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТАХ, СПОСОБНЫХ ВНЕСТИ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, НАУКИ, ЭКОНОМИКИ И СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНА».**

– **А содержательно, Андрей Владимирович, на какие примеры и ценности опирается патриотическая работа сегодня?**

– В основе патриотизма всегда лежит любовь к своей Родине. Это чувство сопричастности к судьбе страны, уважение к её истории и готовность действовать во благо Отечества. Особенно значимы эти ценности в сложные, кризисные периоды. История России даёт множество примеров мужества, ответственности и самоотверженного служения Отечеству: от Александра Невского и Дмитрия Донского до Дмитрия Пожарского, Кузьмы Минина и Александра Суворова – этот список можно продолжать долго. Именно на таких примерах важно воспитывать молодых людей, помогая им осознать личную ответственность за будущее своей страны. И это самая сердцевина, суть молодёжной политики в регионе, которая реализуется по целому ряду направлений, необходимых для полноценной самореализации и развития молодёжи.

– **По итогам 2025 года Свердловская область заняла восьмое место во всероссийском рейтинге эффективности реализации молодёжной политики. Как вы оцениваете этот результат?**

– Это, безусловно, очень важное для нас подтверждение верного курса. В Свердловской области живёт около миллиона активных, инициативных и перспективных молодых людей, и восьмое место в рейтинге Росмолодёжи – это показатель





системной работы региона. Урал даёт молодым людям широкие возможности для образования, творчества, науки, спорта и трудоустройства. Мы видим и то, что многие студенты, уехавшие учиться в столичные вузы, после выпуска хотят вернуться на малую родину, потому что в регионе есть работа, условия для полноценной, комфортной жизни и профессионального роста. А мы это желание и стремление поддерживаем, укрепляя связь нашей молодёжи с регионом, с его предприятиями в рамках образовательных и производственных практик, да и вообще, не выпускаем уральцев из контура деятельности представительства.

**– Недавно в представительстве состоялось совещание, посвящённое проведению Международного фестиваля молодёжи в Екатеринбурге. Что это за событие?**

– Регион действительно активно готовится к фестивалю, который пройдёт 11–17 сентября 2026 года, а также ко II Всероссийской спартакиаде между субъектами Российской Федерации по летним видам спорта среди сильнейших спортсменов. Международный фестиваль пройдёт под девизом «Следуй за мечтой!» и объединит 10 тысяч молодых лидеров из 190 стран мира. Это будет одна из крупнейших международных молодёжных площадок ближайших лет, где участники смогут обсудить будущее науки, технологий, культуры и общественного развития.

Интерес к событию уже высокий, а в организации фестиваля будут задействованы около 2 тысяч волонтеров, в том числе порядка 500 – представители Свердловской области, подготовка которых ведётся на базе Уральского федерального университета. Будут привлечены и свердловчане, обучающиеся в московских вузах. Для региона это не только масштабное событие, но и важный шаг в укреплении гуманитарных связей, развитии международного диалога и продвижении Свердловской области на мировой арене.

**– Проведение таких мероприятий, как и молодёжной политики в целом, требует серьёзной материальной базы. Как с этим обстоят дела в регионе?**

– Общий объём финансирования программы «Реализация молодёжной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области» довольно внушительный – он составляет 3,3 млрд рублей, в том числе 529,3 млн рублей в 2026 году. Средний Урал последовательно создаёт возможности для развития подрастающего поколения, укрепляет современную образовательную инфраструктуру. В регионе появляются пространства, где можно с

«СРЕДНИЙ УРАЛ  
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО  
УКРЕПЛЯЕТ  
СОВРЕМЕННУЮ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ  
ИНФРАСТРУКТУРУ  
И СОЗДАЁТ НОВЫЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
ПОДРАСТАЮЩЕГО  
ПОКОЛЕНИЯ».

раннего возраста раскрывать способности и интерес подростков и молодёжи к науке и технологиям, формируя будущий инженерный и кадровый потенциал страны. Недавно, к примеру, в Екатеринбурге в микрорайоне «Изумрудный бор» открылся новый детский сад № 529, ориентированный на развитие инженерного и технического мышления у самых юных уральцев.

Если говорить в контексте грядущего международного фестиваля, и здесь есть на что обратить внимание. В этом году Президент России Владимир Путин открыл новые объекты кампуса Уральского федерального университета в Новокольцовском микрорайоне Екатеринбурга. Крупнейший университетский кампус страны станет одной из базовых площадок проведения международного фестиваля.

**– А чем в рамках молодёжной политики сегодня занимается представительство губернатора Свердловской области в Москве?**

– По поручению губернатора прежде всего мы ведём системную работу со студентами московских вузов – выходцами из Свердловской области. На постоянной основе проводим встречи и мероприятия, при представительстве создан и уже работает Молодёжный совет. Это важная площадка для взаимодействия с молодыми уральцами, которые получают образование в Москве, но сохраняют связь с родным регионом и хотят внести вклад в его развитие.

В феврале, например, прошла встреча со студентами МГИМО, РАНХиГС, РЭУ им. Г.В. Плеханова, РУДН и ряда других вузов, а также с представителями молодёжных студенческих ассоциаций. Такие форматы напрямую отвечают задачам государственной политики по поддержке молодёжи и формированию кадрового потенциала региона. Поэтому наше представительство – это открытая площадка для взаимодействия и поддержки обучающихся в Москве студентов, готовых работать в промышленности, науке, экономике и системе государственного управления родного региона.

**– Насколько в этом ключе важно сохранять преемственность поколений?**

– Это принципиально важно, поэтому мы тесно взаимодействуем с Уральским землячеством и стараемся максимально включать молодёжь в эту работу. Землячество – это пространство живого общения, взаимной поддержки и сохранения уральской идентичности в столице. Здесь формируются инициативы, укрепляются деловые и человеческие связи, реализуются проекты в интересах региона.

Особую ценность имеет передача опыта, традиций и ответственности от старших уральцев к молодёжи. Это усиливает чувство общности и помогает сохранять связь с родным регионом, даже находясь далеко от него.

**– Отдельное направление работы представительства, как я знаю, – это помощь участникам СВО и их семьям. В чём она заключается?**

– Это действительно большой и очень важный блок нашей работы. Сегодня у нас выстроена системная адресная поддержка военнослужащих и их семей. Мы координируем усилия региона, федеральных структур, общественных организаций и волонтеров. Среди ключевых направлений – регулярные поставки гуманитарной помощи, личные выезды в зону СВО, работа с госпиталями Москвы и Московской области, помощь в оформлении выплат и документов, взаимодействие с Народным фронтом и волонтерскими объединениями, а также вовлечение студентов из Свердловской области в эту работу. Наша задача – выстроить целостную систему сопровождения участников СВО и их семей на всех этапах, от передовой до возвращения к мирной жизни. В этом плане важно межрегиональное взаимодействие с другими субъектами Российской Федерации: все регионы, вся страна сейчас помогают своим – тем, кто на фронте. Наше представительство активно поддерживает связи с коллегами из республик, краёв и областей России. Встречи по обмену опытом в разных сферах работы – важнейшая форма укрепления единства страны: здесь темы и патриотические, и образовательные, и культурные, и, конечно, экономическое сотрудничество.

**– 2026 год объявлен Президентом РФ В.В. Путиным Годом единства народов России. Какая, по вашему мнению, главная цель его проведения?**

– Россия – уникальная страна, объединившая сотни народов, языков и культур. Год единства призван подчеркнуть, что это многообразие не разделяет, а обогащает нас. Ключевая задача – укрепление взаимного уважения и гармонии между всеми гражданами через поддержку уникальных традиций и языков каждого народа.

**– Как вписан концепт Года единства народов в деятельность представительства?**

– В первую очередь за счёт укрепления межрегионального взаимодействия. От реализации этого направления напрямую зависит развитие территорий, привлечение инвестиций и качество жизни людей. Представительство губернатора Свердловской области в Москве последовательно выстраивает систему прямого взаимодействия регионов, где за каждой встречей стоят конкретные направления работы и совместные проекты. Только с начала года состоялось несколько таких мероприятий.

Совсем недавно я провёл встречу с заместителем председателя правительства Республики Калмыкия – Постоянным

Представителем Республики Калмыкия при Президенте Российской Федерации Герензалой Мучкиной.

Свердловская область сегодня выступает одним из ключевых промышленных и управленческих центров страны, формируя практики, которые становятся ориентиром для других регионов. Республика Калмыкия, обладая серьёзным потенциалом в гуманитарной и инвестиционной сфере, является надёжным партнёром для реализации совместных инициатив.

В центре обсуждения было развитие экономического партнёрства, сопровождение инвестиционных инициатив, расширение деловых контактов, а также взаимодействие в социальной сфере. Отдельное внимание уделили поддержке участников специальной военной операции и их семей, работе с молодёжью и студенческим сообществом, развитию землячеств в Москве как точек опоры для людей. Важным направлением обозначено продвижение спортивной повестки, включая популяризацию комплекса ГТО как элемента формирования сильного и здорового общества.



Урал и Калмыкия – разные по культуре и географии, но единые в главном: в стремлении развиваться, поддерживать людей и вместе двигаться вперёд на благо нашей общей, сильной России.

В начале апреля также состоялась рабочая встреча с Постоянным представителем Республики Саха (Якутия) при Президенте Российской Федерации – первым заместителем председателя правительства Республики Саха (Якутия) Андреем Федотовым. В ходе встречи мы обсудили широкий круг актуальных вопросов: взаимодействие с федеральными органами власти, сопровождаемые социальные инициативы, поддержка участников СВО и их семей, развитие межрегиональных проектов, информационная работа, а также взаимодействие с общественными организациями, землячествами и студенческой молодёжью в Москве.

Особый акцент был сделан на том, что за каждым направлением стоит конкретная помощь людям – будь то решение социальных вопросов, поддержка в период службы и восстановления или сохранение связи человека с родным регионом.

Чуть ранее прошла встреча с заместителем председателя правительства Еврейской автономной области – руководителем представительства Еврейской автономной области при Правительстве Российской Федерации Николаем Равкиным.

Эти мероприятия будут продолжаться, так как они позволяют нам выстроить устойчивые связи, в рамках которых регионы работают как единая команда. Объединяя усилия и выстраивая системное взаимодействие, мы усиливаем каждую территорию и формируем устойчивое развитие всей страны. Свердловская область последовательно занимает активную и ответственную позицию, выступая надёжным партнёром и точкой роста.

**– Подводя итог, Андрей Владимирович, хотелось бы спросить, какие приоритеты стоят сегодня перед представительством?**

– Наша основная задача – это содействие развитию Свердловской области. Для этого мы выполняем специальные поручения губернатора и правительства региона, и, конечно же, мы продолжим своё активное участие в реализации проектов по поддержке армии, помощи героям, выполняющим свой долг перед страной, взаимодействию со студентами-уральцами, а также развитию межрегиональных связей Свердловской области.

Трудолюбие, инициативность и взаимовыручка – это то, что объединяет уральцев. Наш регион всегда был и остаётся опорным краем державы, а значит, рядом с земляками – где бы они ни учились, ни работали, ни служили.

2025 год для МКА «Аронов и Партнёры» стал годом стратегического расширения и важных профессиональных побед, среди которых – открытие первого дальневосточного офиса во Владивостоке, укрепление уголовно-правовой практики и получение высшей отраслевой оценки в рейтинге «Право-300». Сегодня Владивосток превращается в ключевую точку входа для крупных инфраструктурных, девелоперских и международных проектов, а вместе с этим растёт и запрос бизнеса на высококласное юридическое сопровождение, способное закрывать риски в режиме реального времени.

Александр Аронов, ведущий адвокат и управляющий партнёр МКА «Аронов и Партнёры», автор книги «Антирейдер. Незаконные корпоративные захваты. Проблематика и защита», благотворитель и обладатель 1 бэнда по уголовному праву и здравоохранению согласно главному юридическому рейтингу страны «Право-300» 2025 видит в Дальнем Востоке территорию роста и юридических вызовов нового уровня – от споров в сфере строительства и государственных закупок до сопровождения проектов комплексного развития территорий.

В интервью Russian Business Guide он рассказывает, почему Владивосток стал естественным этапом развития Коллегии, какие правовые тенденции формируют региональную повестку ближайших лет и как команда выстраивает систему превентивной защиты бизнеса там, где цена ошибки особенно высока.

**Александр Аронов:**

## «ОБЕСПЕЧИВАЕМ ЮРИДИЧЕСКУЮ ЗАЩИТУ В СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНОМ РЕГИОНЕ»



– Александр Владимирович, на ВЭФ-2025 вы говорили о том, что Владивосток становится одной из ключевых точек роста строительных и инфраструктурных проектов. Как это ощущается уже сейчас в практике МКА «Аронов и Партнёры» во Владивостоке: с какими запросами к вам приходят девелоперы и предприниматели Дальнего Востока?

– На сегодняшний день МКА «Аронов и Партнёры» во Владивостоке решает огромное количество запросов: от недвижимости и строительства до сопровождения клиентов в области государственного и муниципального заказа, защита интересов доверителей в сфере антимонопольного регулирования.

Помимо этого, мы активно развиваем уголовно-правовую практику, привлекая высококвалифицированных экспертов для ведения уголовных дел, представления интересов в судах и антимонопольных спорах, а также для сопровождения в сфере государственных закупок. Особое внимание уделяем разработке и внедрению превентивных B2B-продуктов, направленных на минимизацию рисков уголовного преследования в сфере госзакупок.

В частности, мы предлагаем решения, позволяющие оценить риски, связанные с размещением документов, техники и оборудования с точки зрения правоохранительных органов. МКА «Аронов и Партнёры» создаёт такие превентивные механизмы, которые позволяют значительно снизить вероятность возбуждения уголовных дел и привлечения к ответственности. Если же претензии со стороны правоохранительных органов всё же возникают, мы обеспечиваем полноценную защиту интересов наших клиентов.

Особое внимание мы уделяем разработке и внедрению превентивных B2B-продуктов, направленных на минимизацию рисков уголовного преследования в сфере госзакупок.

Очень часто уголовные дела возникают из антимонопольных соглашений, признаваемых моделью группового поведения хозяйствующих субъектов, которую правоохранительные органы всё чаще рассматривают как сознательную кооперацию, наносящую ущерб государству.

Для констатации антиконкурентного соглашения необходимо проанализировать ряд косвенных доказательств, сопоставив каждое из них с другими, поэтому защита в таких делах должна быть превентивной, направленной на снижение рисков уголовного преследования.

– Ваше выступление на ВЭФ было посвящено в том числе рискам банкротства подрядчиков и уголовным делам в строительстве. Как вы видите применение предложенной вами стратегии о

передаче материалов и оборудования заказчику на практике именно в дальневосточных проектах – от портовой инфраструктуры до комплексного развития территорий?

– Для реализации моей стратегии, предложенной на ВЭФ, местоположение не имеет значения. Важно то, что необходимо об этом думать уже сегодня и стараться разрабатывать механизмы, приводящие фактическое положение дел в соответствие с реальными обстоятельствами. Нужно уходить от ситуаций, когда компания не может доказать объём выполненных работ. Для этих целей я и выступил на ВЭФ с данной инициативой. К сожалению, пока она не получила развития, но мы продолжаем искать подходы к её реализации.

## «ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ МЫ УДЕЛЯЕМ РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ПРЕВЕНТИВНЫХ B2B-ПРОДУКТОВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА МИНИМИЗАЦИЮ РИСКОВ УГОЛОВНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ ГОСЗАКУПОК».



– Открытие офиса во Владивостоке вы назвали логичным шагом в расширении географии коллегии. Почему именно этот регион стал первым российским филиалом и какую стратегическую роль филиал во Владивостоке играет для всей сети «Аронов и Партнёры»?

– Мы рассуждаем так же, как рассуждает предприниматель: исходя из того, что основными торговыми партнёрами России на сегодняшний день являются Китай и Индия, а товарооборот осуществляется через владивостокский порт и железнодорожные пути, мы отлично понимаем, что Владивосток – стратегически важный регион, точка входа в Россию, новые ворота в нашу страну. И статус этого города как ключевого логистического узла очень сильно возрастает.

Кроме того, развитие транспортной инфраструктуры, в частности строительство дорог, соединяющих Китай и Россию, а также ежегодные масштабные инвестиции в регион, включая возведение уникального ансамбля мостов – подобного нигде в мире нет, а также развитие острова Русский делают присутствие надёжного юридического партнёра во Владивостоке крайне важным для безопасного ведения бизнеса.

Мы убеждены, что наша команда, наш региональный офис во Владивостоке – лучший в регионе, и мы видим растущий спрос на наши высококлассные, высокоспециализированные услуги. Адвокаты МКА «Аронов и Партнёры» и так работают по всей стране, но нам, конечно же, нужно иметь свои сильные команды во всех отдалённых уголках России.

Обстоятельства так сложились, что в то время, когда мы вели несколько дел во Владивостоке, мы познакомимся с прекрасными людьми, высочайшими профессионалами, которых присоединили к нашей команде. В Приморском крае мы ведём очень много проектов, и открытие офиса МКА «Аронов и Партнёры» во Владивостоке – скорее, ситуативное человеческое решение, а не экономическое.

Возглавляемый Анной Ячиной владивостокский офис представляет собой команду первоклассных специалистов, разделяющих ценности и вектор развития «Аронов и Партнёры». Рассматривая расширение в другие регионы России, такие как Новосибирск, Екатеринбург, Краснодар, Сочи и Крым, мы в первую очередь ищем людей, с которыми совпадаем в мышлении и традиционных ценностях.

– Команду владивостокского офиса возглавила Анна Ячина, к ней присоединились сильные процессуалисты и специалист по уголовно-правовой практике Андрей Кипрай. Как вы выстраиваете разделение ролей между центром в Москве и

**региональной командой во Владивостоке, чтобы клиент чувствовал «одну фирму», а не просто удалённое представительство?**

– В нашей работе нет места разделению на «центр» и «периферию». Во-первых, при возникновении кейса в Москве, затрагивающего Приморский край, мы, безусловно, подключаем к работе привычную для клиента команду и наших коллег из владивостокского офиса. Это позволяет нам оперативно реагировать на ситуацию, исключая трату времени на перелёты, так как у нас есть профессионалы на месте.

Во-вторых, если задача, проект или доверитель находятся во Владивостоке и нуждаются в правовой помощи там, мы можем усилить владивостокскую команду московскими экспертами, если это необходимо. И напротив, если проект, начатый во Владивостоке, получает продолжение в других регионах, в том числе в Москве или в Центральной России, к нему подключается московский офис МКА «Аронов и Партнёры».

Наш офис во Владивостоке – это полноценное представительство, укомплектованное одними из лучших экспертов в своей области, признанными лидерами. Это не просто представители на местах, это опытные профессионалы, обладающие глубокими знаниями специфики региона.

**– Дальний Восток – территория крупных инфраструктурных и девелоперских проектов, в том числе в формате КРТ. С вашей точки зрения, какие правовые риски для инвесторов и девелоперов на Дальнем Востоке сегодня недооценены и как вы их закрываете силами владивостокской команды?**

– Я полагаю, что говорить о недооценке рисков на Дальнем Востоке не приходится. Скорее, это осознанный выбор каждого участника рынка. Сегодня в регионе активно работают девелоперы и застройщики, возводящие жилые дома, инфраструктурные и культурные объекты. Приморский край в лице своих государственных органов в полной мере достойно защищает и продвигает интересы предпринимателей, создавая благоприятную среду для достижения бизнес-целей.

Безусловно, экономическая конъюнктура оказывает влияние на результаты деятельности. Однако риски, с которыми сталкиваются инвесторы в Приморском крае, в целом сопоставимы с рисками в других регионах России.

На сегодняшний день в Приморском крае виден мощный туристический поток из соседних государств и, честно сказать, ощущается дефицит современной отелейной и жилой инфраструктуры. Следовательно, все реализуемые проекты должны найти своего покупателя и принести положительный финансовый результат.



**«НАШ ОФИС ВО ВЛАДИВОСТОКЕ – ЭТО ПОЛНОЦЕННОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО, УКОМПЛЕКТОВАННОЕ ОДНИМИ ИЗ ЛУЧШИХ ЭКСПЕРТОВ В СВОЕЙ ОБЛАСТИ, ПРИЗНАННЫМИ ЛИДЕРАМИ».**

**– МКА «Аронов и Партнёры» активно участвует в обсуждении законодательных изменений – от строительного регулирования до банкротства. Есть ли у вас отдельная повестка по дальневосточным регионам, предложения, которые родились именно из владивостокской практики и работы с местными кейсами?**

– Самая острая проблема 2025 года – это волна исков о деприватизации, поданных Генеральной прокуратурой в Приморском крае. Мы пристально следим за ростом числа этих исков, поскольку эта ситуация оказывает существенное влияние на весь регион. Для успешной реализации комплексного развития территорий необходимо урегулировать вопросы владения землёй. И, по всей видимости, предпринимаются различные меры для достижения этой цели, включая изъятие объектов

у собственников посредством исков. Эти изъятия могут быть как возмездными, так и безвозмездными, безусловно, они создают значительные риски для бизнеса в регионе.

**– На ВЭФ вы фактически предложили модель, при которой государство и бизнес меньше теряют при срывах строительных контрактов. Как вы считаете, могут ли Владивосток и Приморье стать пилотной площадкой для опробования подобных правовых решений и готовы ли вы к диалогу с региональными властями на эту тему?**

– Безусловно. Любой субъект может послужить такой площадкой, и Приморский край – не исключение. МКА «Аронов и Партнёры», конечно, открыты к диалогу с властью, чтобы совместно искать пути минимизации рисков как для бизнеса, так и для государства, стремясь оградить обе стороны от убытков.

**– Сейчас Владивосток для многих российских компаний – точка выхода на азиатские рынки. Как часто клиенты приходят к вам во Владивостоке не только с локальными спорами, но и с задачами на стыке российского и азиатского права, например по сделкам с китайскими или корейскими партнёрами?**

– Здесь, скорее, наши адвокаты во Владивостоке консультируют иностранцев, которые хотят вести бизнес в России, а не россияне, желающих вести бизнес в Азии. Их спектр деятельности – российское право и всё, что находится внутри страны.

Часто нашими доверителями становятся китайские компании, осуществляющие туристическую деятельность, поставку товаров, участвующие в строительстве на территории края. Применимое к их сделкам право – российское. К нам обращаются для ведения переговоров, претензионной работы и оценки контрактов с точки зрения их соответствия российскому праву.

**– Для бизнеса важна не только защита в судах, но и превентивная работа. Какие форматы превентивного сопровождения вы планируете развивать именно для дальневосточных компаний: регулярные правовые аудиты, антикризисные пакеты для девелоперов, сопровождение на стадии планирования КРТ-проектов?**

– Наша Коллегия предлагает широкий спектр комбайн-продуктов, комплексных решений, охватывающих различные области права, от корпоративного до уголовного. В целом мне очень нравится наш тренд, связанный с тем, что благодаря B2B-сервисам мы можем предотвратить возникновение проблем у наших доверителей, исключить саму возможность для уголовного преследования.

Разработка и продвижение таких превентивных инструментов – наша ключевая задача сегодня. Это продукты, ориентированные не только на девелоперов, но и на управляющие компании, работающие с территориями опережающего развития (ТОР), а также на тех, кто планирует создание личных фондов.

**– Владивостокский офис изначально позиционировался как центр развития уголовно-правовой практики на Дальнем Востоке. Какие тренды в экономических и коррупционных делах региона вы уже видите и как наличие сильной команды на месте меняет исход таких дел для бизнеса?**

– Наша работа здесь только набирает обороты, и мы уже вовлечены в целый ряд дел, сопровождение которых планируем расширять. Мы оцениваем ситуацию во Владивостоке в русле общероссийских тенденций, каких-либо исключительных особенностей не наблюдается. Единственным фактором, вносящим свою специфику, является наличие развитой портовой инфраструктуры.

**– Если говорить об итогах 2025 года, что вы считаете показателем того, зачем МКА «Аронов и Партнёры» пришла на Дальний Восток?**

– Если говорить об итогах 2025 года, выделить что-то одно невозможно. Однако знаковым событием стало прекращение уголовного преследования по 210-й статье Уголовного кодекса в одном прецедентном уголовном деле, где наша Коллегия обеспечила защиту. Кроме того, в Приморском крае мы одержали победу в арбитражном споре на полтора миллиарда рублей, что также является достойным результатом. И, конечно, стоит упомянуть множество других успешно завершённых дел во Владивостоке.

Но главным достижением 2025 года, безусловно, является получение первого бэнда по уголовному праву согласно рейтингу «Право-300». Это свидетельствует о том, что команда МКА «Аронов и Партнёры» является признанным лидером в области защиты по уголовным делам на территории всей России. Мы считаем это чрезвычайно важным достижением, особенно учитывая подтверждение нашего прошлогоднего лидерства по фармацевтике и здраво-

охранению, которое мы планируем активно развивать в регионе.

**– И последний вопрос: какой сигнал вы бы хотели отправить предпринимателям Дальнего Востока и инвесторам, которые думают о проектах во Владивостоке, но боятся юридических и регуляторных рисков – о том, какую роль ваша коллегия готова сыграть, для того чтобы эти проекты всё-таки состоялись?**

– Мы готовы выступить надёжным партнёром по развитию всех инициатив законных предпринимателей на территории Приморского края. У нас уже выстроены отношения с государственными органами Приморского края, в настоящий момент мы налаживаем взаимодействие с омбудсменом по защите прав предпринимателей. Мы стремимся реализовать все наши московские практики в Приморском крае для защиты интересов наших доверителей и дать им возможность в полной мере реализовать потенциал для развития бизнеса на этой благодатной территории, потенциал которой сейчас огромен благодаря стечению целого ряда благоприятных факторов.

*Беседовала Алина Волкова*



# BOGORODSKY INDUSTRIAL PARK



## ТОЧКА РОСТА ПЕРСПЕКТИВНОГО БУДУЩЕГО

### КОНТАКТЫ

142434, МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, Г. НОГИНСК,  
ТЕРРИТОРИЯ «НОГИНСК-ТЕХНОПАРК», ДОМ 3

+7 (495) 287-16-35  
+7 (495) 287-16-36

[WWW.IP-BOGORODSK.COM](http://WWW.IP-BOGORODSK.COM)  
[WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU](http://WWW.DEGA-DEVELOPMENT.RU)

[INFO@PARKNOGINSK.RU](mailto:INFO@PARKNOGINSK.RU)  
[INFO@DEGA-AG.COM](mailto:INFO@DEGA-AG.COM)



11|12|13|14  
**МАЯ 2027**  
БАКУ, АЗЕРБАЙДЖАН

32-я Азербайджанская Международная  
**Выставка**  
**«Пищевая**  
**Промышленность»**

На правах рекламы

Организаторы:



[www.interfood.az](http://www.interfood.az)

# InterFoodAzerbaijan

XVII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ  
«РОССИЯ – ИСЛАМСКИЙ МИР: КАЗАНЬФОРУМ»

# КАЗАНЬ ФОРУМ

12–17 МАЯ 2026

ПРОСТРАНСТВО  
ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА  
И ИНВЕСТИЦИЙ



[KAZANFORUM.RU](https://kazanforum.ru)