




РОССИЯ – ИСЛАМСКИЙ МИР  
КАЗАНЬФОРУМ 2026



**ЛЕОНИД ПОЯНДАЕВ –**  
О ТОМ, КАК ЛОГИСТИКА  
ПРЕВРАЩАЕТСЯ В  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ  
И ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ  
ИНТЕГРАТОР, А НЕ  
ПОСТАВЩИК

# 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,

Наргиза Мирзаалиева

Журналисты: Алина Волкова,

Вячеслав Колесников

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

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

<https://ria.ru>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электровзводская, 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 № 18/351 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, Nargiza Mirzaalieva

Journalists: Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov,

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

<https://ria.ru>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrovzvodskaya, 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)

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

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 18/351 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 ЛЕОНИД ПОЯНДАЕВ – О ТОМ, КАК ЛОГИСТИКА ПРЕВРАЩАЕТСЯ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ И ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ ИНТЕГРАТОР, А НЕ ПОСТАВЩИК

### ТРЕНДЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ

18 АРТЁМ ПЕТРУХИН: «СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ НЕ ПЛОЩАДЬ, А ЭКОСИСТЕМУ»

22 ИТ-КОМПАНИЯ «НЕЛУМБО-АВТОМАТИЗАЦИЯ». ПРОИЗВОДСТВО ПОД КОНТРОЛЕМ: КАК «ЛОТОС» ВЫВОДИТ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

26 РОССОМ – НАДЁЖНЫЙ ПАРТНЁР ДЛЯ КОМПАНИЙ, СТРЕМЯЩИХСЯ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

30 СЕРГЕЙ ЧЛЕК: «“РОСПЛАТФОРМА” ДАЁТ ВОЗМОЖНОСТЬ ВНЕДРИТЬ ИННОВАЦИИ ОДНОВРЕМЕННО С ПЕРЕХОДОМ НА РОССИЙСКОЕ ПО»

34 ICONIC: «МЫ НЕ ПРОДАВЦЫ “ЖЕЛЕЗА”, А НАДЁЖНЫЕ ПАРТНЁРЫ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

### ЛОГИСТИКА НОВОГО ВРЕМЕНИ

38 ОТ МАРШРУТОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ: КАК LOGITRANS ВЫСТРАИВАЕТ ЛОГИСТИКУ 360°

42 ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК

46 ЭКСПЕРТНОСТЬ VS МАСШТАБ: СТРАТЕГИЯ PONTIS EXPEDITION В ЭПОХУ ТРАНСФОРМАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО РЫНКА



# 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 – членом 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 Минуллина.





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.

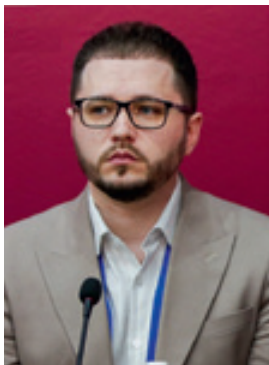
Если говорить о перспективах локализации производств в тех или иных странах, безусловно, они есть. И ряд компаний уже успешно использует этот механизм, для того чтобы в дальнейшем произведённую в этих странах продукцию продавать уже

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 приесть 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 B2B-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.

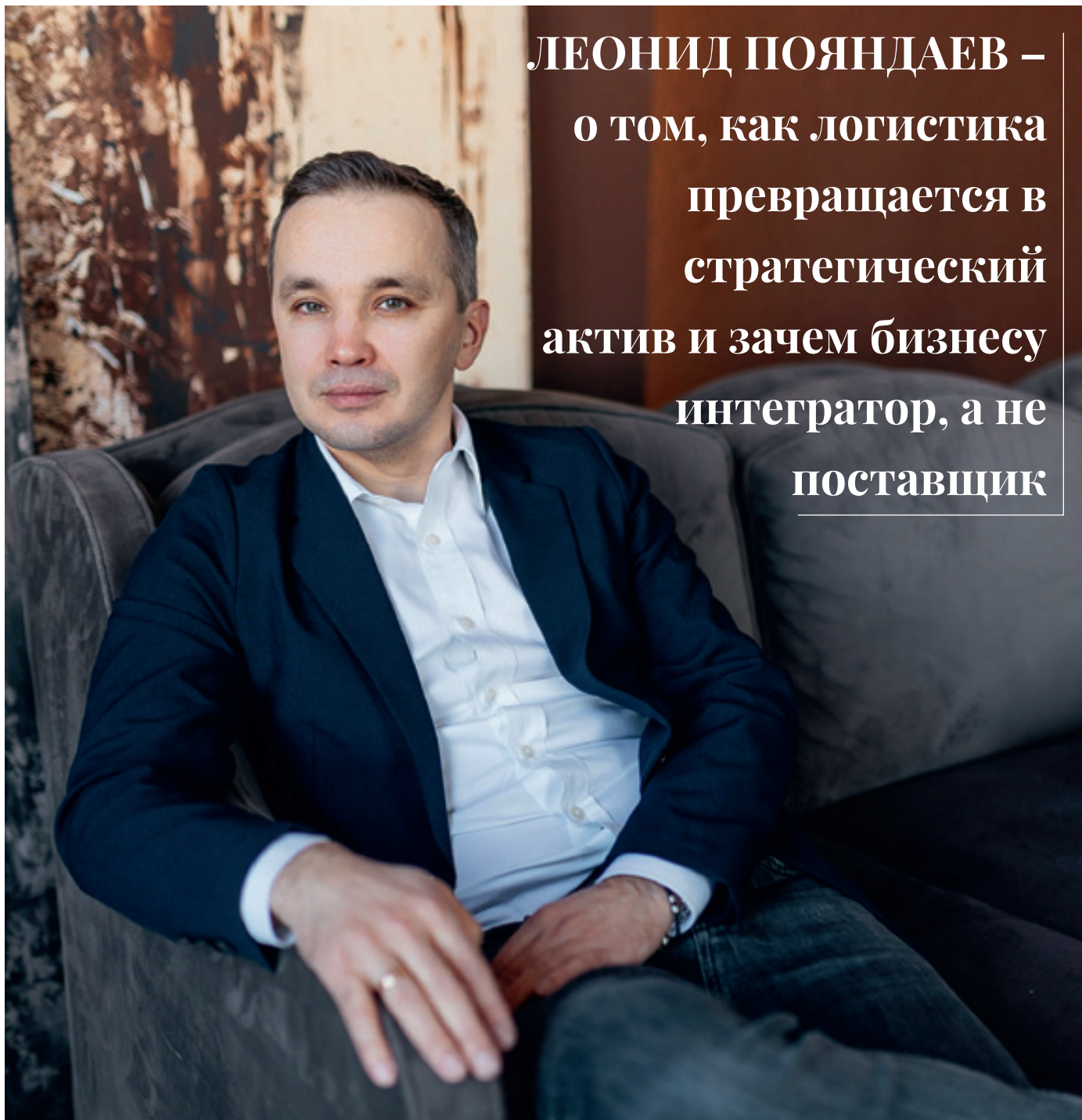
Международная выставка и конференция по недвижимости традиционно представит стенды российских и зарубежных девелоперов, а также наполнится деловой программой. В этом году она разместится в павильоне А3 МВЦ «Казань Экспо».

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.





**ЛЕОНИД ПОЯНДАЕВ –  
О ТОМ, КАК ЛОГИСТИКА  
ПРЕВРАЩАЕТСЯ В  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
АКТИВ И ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ  
ИНТЕГРАТОР, А НЕ  
ПОСТАВЩИК**

**С**овременный склад уже давно не воспринимается как просто место для хранения – сегодня это сложная инженерная система, от которой напрямую зависят скорость бизнеса, его устойчивость и прибыль. Но при этом многие компании до сих пор мыслят категориями «поставить стеллажи» или «купить конвейер».

Леонид Пояндаев, собственник Группы компаний «Бережливый склад», смотрит на отрасль иначе. За более чем 20 лет в логистике он прошёл путь от операционной практики до создания экосистемы, объединяющей оборудование, автоматизацию, строительство и собственные IT-решения.

В интервью нашему изданию он объясняет, почему автоматизация не работает без анализа и чёткого целеполагания, как изменился рынок после ухода иностранных игроков и что на самом деле стоит за понятием «бережливый склад».

– Леонид Александрович, Группа компаний «Бережливый склад» сегодня объединяет несколько направлений: складское оборудование, автоматизацию, роботизацию, строительство быстровозводимых складов и монтажные работы. Как бы вы сами определили суть бизнеса группы?

– Если говорить коротко, мы создаём для клиента не отдельный складской элемент, а работающую инфраструктуру. Склад – это не просто стеллажи, конвейеры, здание или программное обеспечение. Это единый организм, где всё должно быть связано: складские площади, логика товаропотока, металлоконструкции, автоматизация, монтаж, дальнейшая эксплуатация и сервис.

Именно поэтому группа развивалась не как набор случайных компаний, а как экосистема. ООО «Бережливый склад» отвечает за поставку, выкуп, монтаж, демонтаж и комплексные решения по складскому оборудованию. АО «РОББОКС» развивает автоматизацию, роботизацию и собственную WCS-платформу Robbox Control System. Мы стали резидентами ИЦ «Сколково», получили статус малой технологической компании. ООО «Быстровозводимые здания» закрывает строительное направление – склады, производственные и коммерческие строения на металлокаркасе. ООО «ИНСТАЛЛ» усиливает нас с точки зрения профессионального монтажа и пусконаладочных работ по всей России и странам ближнего зарубежья.

В результате клиент получает не разрозненных подрядчиков, а единого стратегического партнёра, который понимает весь цикл: от идеи и проектирования до запуска объекта, последующего сервиса и развития.

*«Мы создаём для клиента не отдельный складской элемент, а работающую инфраструктуру».*

– Вы работаете в сфере складской логистики более 20 лет. Как за это время изменился сам рынок?

– Рынок изменился принципиально. Раньше клиент чаще всего приходил с простым запросом: «Нужны стеллажи», «Нужен конвейер», «Нужно построить склад» и т.д. Сегодня всё иначе. Бизнесу нужно не «железо», а решения, работающие на эффективность: скорость обработки заказов, снижение ошибок, управляемость персонала, прозрачность процессов, окупаемость инвестиций.

Склад стал рассматриваться не как вспомогательное подразделение компании, он превратился в стратегический актив. Особенно это видно в e-commerce, дистрибуции, фармацевтике, автозапчастях, производственных компаниях. Проблемы на складе сегодня могут стоить не только денег, но и потери клиента. Поэтому заказчики стали гораздо внимательнее относиться к проектированию логистики, автоматизации и надёжности решений.

При этом рынок стал взрослее. Клиенты уже понимают, что дешёвое решение на старте может оказаться самым дорогим в эксплуатации. Поэтому всё чаще выбирают тех, кто умеет считать не только цену закупки, но и жизненный цикл решения.

– В чём ключевое отличие вашей группы от классических поставщиков складского оборудования?

– Классический поставщик часто продаёт то, что у него есть в каталоге. Мы идём от задачи клиента. У склада всегда есть конкретная экономика: объём входящего и исходящего товаропотока, количество и структура заказов в обработке, учёт пиков, планирование численности с учётом трудовых затрат по операциям: приёмка, хранение, комплектация, отгрузка.

Мы не считаем правильным подход «поставить оборудование и уйти». Наша задача – чтобы склад давал измеримый результат. Поэтому мы смотрим шире: где можно применить стеллажные системы, где нужен мезонин, где оправдан конвейер, где целесообразна шаттловая система, где уже нужна роботизация, а где достаточно лишь грамотной реорганизации процессов.

Важное отличие – мы умеем объединять разные решения в одну систему. У нас есть опыт работы с оборудованием всех основных мировых и российских производителей, есть собственная WCS-платформа, есть монтажные ресурсы, есть строитель-

ное направление. Это позволяет нам не зависеть от одного завода или одного программного продукта, а собирать оптимальную конфигурацию под конкретную задачу.

– Почему вы выбрали название «Бережливый склад»? Это больше про экономию или про философию управления?

– Для нас «бережливость» – это не про экономию в моменте, а про отсутствие потерь: времени, пространства, человеческих усилий, денег, управляемости, качества. В начале 2000-х годов российские компании активно изучали международные методы менеджмента, в том числе японскую философию бережливого производства. В тот момент я работал в управлении логистики компании «Спортмастер», тогда и начался мой практический опыт применения этих методов для повышения эффективности работы склада.

В складской логистике потери часто незаметны. Лишние перемещения сотрудников, неправильная расстановка зон, неудобная логика хранения, простой техники, ошибки комплектации, избыточные площади и запасы, неудачно выбранное оборудование – всё это каждый день съедает прибыль компании. Иногда собственник даже не видит этих потерь напрямую, но они заложены в себестоимость каждой операции.

Во многом мы опираемся на принципы бережливого производства и Kaizen. Для нас важно не просто продать проект, а сделать процесс рациональнее. Хороший склад – это когда каждая операция имеет смысл, каждый метр площади работает, а каждая инвестиция имеет понятную цель.

– Какую роль в структуре группы играет АО «РОББОКС»?

– АО «РОББОКС» – это технологическое ядро группы. Если «Бережливый склад» исторически вырос из практической складской экспертизы и оборудования, то





ROBBOX отвечает за следующий уровень – автоматизацию, роботизацию, интеллектуальное управление и интеграцию сложных систем.

Мы защитили инновационный проект в «Сколково» и стали резидентами, потому что видим будущее складской логистики именно в технологиях. Но важно понимать: для нас автоматизация – это не модное слово. Мы пришли к ней из реальной эксплуатации складов и хорошо знаем, где технология действительно нужна, а где она будет просто дорогой игрушкой.

ROBBOX развивает собственную WCS-систему Robbox Control System. Это программный слой, который управляет технологическим оборудованием склада: конвейерами, сортировщиками, подъёмниками, шаттлами, роботами и другими элементами. Система может взаимодействовать с WMS и ERP клиента, объединяя оборудование разных производителей в единую управляемую среду. И да, мы одни из немногих, кто может запустить почти любое оборудование, которое осталось без поддержки иностранных производителей.

**– Сегодня многие говорят об автоматизации складов. В чём принципиальное отличие вашего подхода?**

– Главное отличие – мы не начинаем с робота или конвейера. Мы начинаем с аудита, разбора всех процессов на предприятии. Автоматизировать хаос бессмысленно! Сначала нужно понять, как устроен товаропоток, где узкие места, какие операции повторяются, где возникают ошибки, как меняется нагрузка в пиковые периоды.

Только после этого можно выбирать технологию. Иногда клиенту действительно нужна роботизация. Иногда достаточно

правильно спроектированной конвейерной системы. Иногда наибольший эффект даёт изменение способа хранения – выбор стеллажных конструкций, изменение зональности или внедрение простого, но надёжного механизма контроля.

Мы стараемся говорить с бизнесом на языке результата. Автоматизация должна усиливать хорошо выстроенный процесс и давать конкретный эффект: рост производительности, снижение зависимости от ручного труда, сокращение ошибок, ускорение обработки заказов, повышение прозрачности операций. Если процессы не выстроены, автоматизация может усилить имеющиеся недостатки: желаемого эффекта не настанет, и проект автоматизации не будет иметь смысла.

*«Хороший склад – это когда каждая операция имеет смысл, каждый метр площади работает, а каждая инвестиция имеет понятную цель».*

**– Что такое Robbox Control System и почему собственная WCS стала для вас стратегически важной?**

– Robbox Control System – это наше детище, система управления технологическим оборудованием склада. Если WMS

отвечает за складскую логику на уровне заказов, ячеек, остатков и заданий, то WCS управляет физическим движением: куда поедет короб, на какой участок попадёт товар, как сработает конвейер, сортировщик, подъёмник, шаттл или робот.

Собственная WCS важна по нескольким причинам. Во-первых, она даёт независимость. Мы не привязаны к одному производителю оборудования или зарубежному программному контуру. Во-вторых, она позволяет объединять разные устройства в одну систему. В-третьих, она даёт гибкость при модернизации уже существующих складов.

После ухода ряда иностранных поставщиков у многих компаний возникла проблема: оборудование есть, но поддержка, запчасти, программная модернизация и развитие стали затруднены. Наша задача – помочь таким складам сохранить работоспособность, модернизировать управление и продлить жизненный цикл вложенных инвестиций. Это и есть поистине практическое импортозамещение.

**– Насколько российский рынок готов к роботизации складов?**

– Рынок адаптируется очень быстро, но он неоднородный. Есть крупные компании, которые уже понимают экономику роботизации и готовятся внедрять сложные решения. Есть средние компании, которым пока важнее понятная механизация и поэтапная автоматизация. И есть бизнесы, где сначала нужно навести порядок в базовых процессах склада.

Я бы не стал говорить, что всем срочно нужны роботы. Это не так. Роботизация оправдана там, где есть масштаб, повторяемость операций, дефицит персонала, высокая цена ошибки или серьёзные требования к скорости обработки.

Российский рынок сейчас находится в интересной точке. С одной стороны, есть потребность в независимости от иностранных решений. С другой – есть огромный спрос на повышение эффективности складов. Поэтому у отечественных технологических компаний появляется окно возможностей. Но выигрывают не те, кто просто покажет красивого робота, а те, кто сможет встроить технологию в реальный бизнес-процесс и обеспечить результат.

**– Какую роль играет ООО «Быстровозводимые здания» в общей модели группы?**

– Склад начинается не с оборудования, а со здания. ООО «Быстровозводимые здания» – это направление строительства складов на основе универсальных элементов, составляющих несущую металлоконструкцию склада. Иногда сложно спроектировать необходимую складскую систему, если само здание не соответствует будущим процессам. Высота, сетка колонн, шаг рам, ворота, полы, нагрузки, инженер-

ные системы, температурный режим – всё это влияет на складскую эффективность.

ООО «Быстровозводимые здания» позволяет нам смотреть на ряд проектов с самого начала. Мы можем предложить клиенту не просто построить коробку, а создать здание под конкретную логистическую задачу. Это особенно важно для складов, производственных помещений, объектов малого и среднего бизнеса.

Быстровозводимое строительство даёт скорость, гибкость и прогнозируемость бюджета. Но главное – оно должно быть связано с дальнейшей эксплуатацией, поэтому в комплексе решаются две задачи: построить склад быстро и построить склад, который быстро окупается.

#### – А какую функцию выполняет ООО «ИНСТАЛЛ»?

– ООО «ИНСТАЛЛ» – это практическая сила группы. В нашей отрасли качество монтажа и пусконаладочных работ имеет огромное значение. Можно спроектировать хорошую систему, выбрать правильное оборудование, но, если монтаж выполнен с ошибками, весь проект будет страдать.

Монтаж складского оборудования – это не просто «собрать металлоконструкцию». Это работа с нагрузками, геометрией, безопасностью, точностью, сроками, координацией на площадке. Особенно когда речь идёт о мезонинах, конвейерных линиях, сложных стеллажных системах или интеграции оборудования в уже работающий склад.

Наличие собственной монтажной компетенции позволяет нам контролировать качество, сроки и ответственность. Для клиента это означает меньше рисков и меньше разрывов между проектированием, поставкой и запуском.

## «Бизнес хочет управляемости и предсказуемого результата».

#### – Вы часто говорите об интегративном подходе. Что он означает на практике?

– Интегратор – это не тот, кто просто перепродаёт оборудование разных производителей. Настоящий интегратор отвечает за результат всей системы. Он должен понимать технологию, знать аппаратную часть, программное обеспечение, вопросы, связанные с монтажом, эксплуатацией и экономикой для клиента.

На практике это означает, что мы можем собрать решение из разных элементов: стеллажи, мезонин, конвейер, сортировщик, шаттлы под управлением WCS, провести интеграцию с WMS, поддерживать систему с необходимым уровнем сервиса. При этом клиенту не нужно координировать десять подрядчиков и разбираться, кто за что отвечает.

Интегративный подход особенно важен сегодня, когда рынок стал сложнее. Есть российские решения, европейские и китайские решения, оборудование, оставшееся от западных производителей, локальные производители, различные программные платформы. Нужно уметь всё это соединять в работающую архитектуру. Это и есть наша сильная сторона.

#### – Какие ошибки чаще всего совершают компании при создании или модернизации склада?

– Первая ошибка – начинать с оборудования, а не с процесса. Клиент видит у кого-то красивый конвейер или робот и хо-

чет «так же». Но у него может быть другая номенклатура, другая оборачиваемость, другие пики, другая экономика. Универсальных решений не бывает.

Вторая ошибка – недооценивать проектирование. Хороший склад нужно считать: товаропотоки, нагрузки, зоны, маршруты, производительность, резерв роста. Если это не сделать на старте, потом ошибки приходится исправлять уже в работающем бизнесе, а это всегда дороже.

Третья ошибка – смотреть только на стоимость закупки. Важно считать полную стоимость владения: монтаж, обслуживание, простои, доработки, запасные части, персонал, масштабирование.

И четвёртая ошибка – отсутствие единого ответственного. Когда здание проектирует один подрядчик, оборудование ставит второй, автоматизацию делает третий, монтаж выполняет четвёртый, а за итоговый результат не отвечает никто, клиент получает управленческий хаос.

#### – Какие проекты вы считаете наиболее показательными для группы?

– Для нас важны проекты, где удалось в сжатые сроки решить серьёзную производственную или логистическую задачу без остановки процессов, что зачастую связано с существенным снижением издержек клиента на модернизацию.

Также важны проекты, в которых удалось достичь беспрецедентных показателей по сроку окупаемости предлагаемых решений. В части оборудования это могут быть разные проекты: с протяжёнными конвейерными системами, многоуровневыми мезонинами, сортировочными участками, автоматическими подъёмниками, накопительными станциями, системами перемещения грузов между блоками, уровнями и т.д.





Ценность таких проектов в том, что они показывают нашу практическую компетенцию. Тысячи реализованных проектов говорят о том, что мы умеем работать не на бумаге и в презентациях, а на реальных площадках и действующих складах, где есть сроки, ограничения, персонал, безопасность и ответственность перед клиентом. Например, показательными можно назвать проекты с компанией «Энергомикс».

**– Насколько важна скорость реализации проектов в вашем бизнесе?**

– Скорость важна, но она не должна разрушать качество. В логистике простой или задержка запуска часто стоят очень дорого. Если склад не готов к сезону, если распределительный центр не успевает к росту заказов, если производство ждёт складскую инфраструктуру – бизнес теряет деньги.

Поэтому мы уделяем большое внимание наличию оборудования, готовности монтажных команд, проектной дисциплине и возможности быстро собирать решения. Наличие группы компаний помогает ускорять проекты, потому что многие компетенции находятся внутри: оборудование, монтаж, автоматизация, строительство.

Но я всегда подчёркиваю: быстро – не значит хаотично. Быстро – это когда заранее выстроены процессы, есть опыт, команда, складские запасы, понятная инженерная логика и ответственность.

**– Как вы оцениваете перспективы отечественных решений в складской автоматизации?**

– Перспективы серьёзные. Российский рынок был долго зависим от иностранных технологий, но последние годы показали,

что нам необходимо развивать собственные компетенции. Это касается не только оборудования, но и программного обеспечения, систем управления, вопросов интеграции и сервисной поддержки.

При этом важно не впадать в иллюзии. Нельзя просто объявить продукт отечественным и ждать успеха. Решение должно быть надёжным, понятным, сервисо-пригодным, если так можно выразиться, экономически оправданным и готовым к промышленной эксплуатации.

Я считаю, что сильная модель – это некая комбинация: собственное программное ядро, локальная инженерная экспертиза, партнёрство с производителями оборудования, постепенное развитие отечественной компонентной базы и глубокое понимание реальных складских процессов. Именно по этому пути мы и идём.

*«Бизнесу нужно не “железо”, а решения, работающие на эффективность».*

**– Что для вас означает статус резидента «Сколково»?**

– Для нас это не имиджевая история, а подтверждение технологического вектора. Чтобы стать резидентом, недостаточно сказать, что ты занимаешься инновациями. Нужно показать проект, его потенциал, технологическую составляющую, возможность развития.

Статус резидента «Сколково» для ROBBOX важен как элемент доверия и как возможность развивать инновационную повестку: WCS, роботизация, машинное зрение, интеллектуальное управление складскими потоками, перспективные решения на базе искусственного интеллекта.

Но сам по себе статус ничего не заменяет. Главный экзамен – это рынок. Клиенту важно, чтобы система работала, давала эффект и была надёжной. Поэтому мы рассматриваем «Сколково» как платформу для развития, но свою репутацию строим прежде всего на реализованных проектах.

**– Как искусственный интеллект может изменить складскую логистику?**

– Искусственный интеллект уже постепенно меняет складскую логистику, но я бы не стал относиться к нему как к волшебной палочке. Его ценность появляется там, где есть данные, процессы и управляемая инфраструктура.

ИИ может помочь прогнозировать нагрузку, оптимизировать маршруты, управлять распределением заданий, анализировать узкие места и стабильность работы оборудования, повышать качество контроля, работать вместе с машинным зрением. Например, система может видеть отклонения, распознавать ошибки, помогать диспетчеру принимать решения, перераспределять потоки в зависимости от текущей загрузки.

Но базой всё равно остаётся правильная архитектура склада. Если процессы не описаны, оборудование не связано, данные не собираются, искусственный интеллект не даст нужного эффекта. Поэтому мы смотрим на ИИ как на следующий уровень зрелости, а не как на замену инженерному мышлению.

**– Ваша группа работает и с новым оборудованием, и с модернизацией существующих складов. Что сегодня более востребовано?**

– Востребованы оба направления. Новые проекты позволяют сразу заложить правильную архитектуру: здание, оборудование, автоматизацию, программное управление. Это идеальный вариант, потому что меньше компромиссов.

Но в России огромное количество действующих складов, которые уже работают, хотя нуждаются в повышении эффективности. Там другие задачи: нельзя остановить бизнес, нужно внедрять решения поэтапно, учитывать существующее оборудование, ограничения здания, персонал, сезонность.

Модернизация часто сложнее нового строительства. На новом объекте ты проектируешь с чистого листа. На действующем складе нужно аккуратно встроиться в уже работающий процесс. Но именно здесь особенно ценен опыт – потому что ошибка может остановить операции клиента.

**– Как вы подходите к выбору оборудования и поставщиков?**

– Мы исходим из задачи клиента и технической целесообразности. У нас нет цели продвигать одного конкретного производителя любой ценой. На рынке есть разные решения: российские, китайские, европейские, оставшиеся в эксплуатации системы известных мировых брендов. Важно понимать, что именно подходит под конкретный проект.

Мы смотрим на надёжность, сроки поставки, сервис, запасные части, совместимость с программным управлением, стоимость владения и возможность дальнейшего масштабирования. Иногда лучше выбрать более простое, но надёжное решение. Иногда оправдана более сложная автоматизация.

Для клиента наша позиция удобна тем, что мы не ограничиваем его рамками одного каталога. Мы можем собрать систему из разных компонентов и обеспечить их совместную работу. К тому же у нас огромный запас оборудования, что позволяет зайти в проект со стадии эскизного проектирования, с детальной проработкой в ходе стадии подготовки оборудования и поставки, то есть начать проект хоть с завтрашнего дня (*улыбается*). Время – деньги!

**– Что сегодня является главным запросом клиентов: снижение затрат, скорость, независимость от персонала или технологичность?**

– Все эти запросы связаны. Но если выделить главное, бизнес хочет управляемости и предсказуемого результата. Снижение затрат важно, но не всегда является единственной целью. Иногда важнее увеличить пропускную способность склада без расширения площади. Иногда – снизить зависимость от ручного труда. Иногда – обеспечить точность комплектации или подготовиться к росту заказов.

В последние годы многие компании также стали думать о технологической независимости. Им важно понимать, кто будет обслуживать оборудование, кто будет заниматься доработкой системы, есть ли возможность получить открытый исходный код системы, кто обеспечит запасные части и что будет через 3–5 лет.

Поэтому клиент всё чаще выбирает не просто поставщика, а партнёра, который сможет сопровождать развитие склада вдолгую.

**– Как вы видите развитие Группы компаний «Бережливый склад» в ближайшие годы?**

– Мы будем развиваться как комплексный инженерно-технологический партнёр для складской и производственной логистики. Для нас важны четыре направления: складское оборудование, автоматизация и роботизация, строительство быстровозводимых объектов и профессиональный монтаж.



Особый фокус – развитие ROBBOX и собственной WCS-платформы. Мы видим большой потенциал в интеграции оборудования разных производителей, модернизации существующих складов, создании отечественных решений для автоматизации и применении ИИ в складских процессах.

Также будем усиливать строительное направление. Рынку нужны быстрые, качественные, экономически понятные здания под склады, производство, логистику и коммерческие задачи. Когда строительство связано с логистической экспертизой, клиент получает гораздо более сильный результат.

*«Мы одни из немногих, кто может запустить почти любое оборудование, которое осталось без поддержки иностранных производителей».*

**– Какой принцип вы считаете главным в управлении таким многопрофильным бизнесом?**

– Главный принцип – ответственность за результат. Когда у тебя несколько направ-

лений, легко разойтись в разные стороны. Поэтому важно, чтобы все компании группы работали не сами по себе, а вокруг общей идеи: создать для клиента эффективную, надёжную и масштабируемую логистическую инфраструктуру.

Я всегда исхожу из практики. Поверьте, за 20 лет в складском бизнесе я видел разные проекты, разные ошибки, разные подходы. И главный вывод простой: бизнес ценит тех, кто не обещает невозможного, а профессионально делает свою работу и отвечает за последствия своих решений.

Для меня важно, чтобы клиент после завершения проекта понимал: он получил не просто оборудование, не просто здание и не просто программу. Он получил инструмент, который помогает его бизнесу зарабатывать, расти и быть устойчивее.

**– Если бы нужно было сформулировать миссию группы одной фразой, как бы она звучала?**

– Мы создаём инфраструктуру интра-логистики, которая работает на эффективность бизнеса клиента.

Для нас это не лозунг. В этой фразе есть всё, чем мы занимаемся: бережливый подход, инженерная ответственность, технологии, строительство, монтаж, автоматизация и долгосрочное партнёрство.

Склад будущего – это не обязательно полностью роботизированный объект без людей. Склад будущего – это разумно спроектированная система, способная гибко меняться под требования бизнеса, где применяются технологии, которые действительно дают эффект. Именно такие системы мы и стремимся создавать.

*Беседовала Алина Волкова*

## Артём Петрухин: «СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ НЕ ПЛОЩАДЬ, А ЭКОСИСТЕМУ»



Первые промышленные зоны, возникшие в конце XIX – начале XX века, по сути, были просто территориями, где концентрировались фабрики и заводы, часто без единой инфраструктуры и управления.

За прошедшее время индустриальные парки претерпели значительные изменения. Сегодня они трансформируются из производственных площадок в полноценные экосистемы, где реализуются принципы устойчивого развития, энергоэффективности и социальной ответственности.

Акцент смещается на создание комфортной среды для сотрудников – появляются зоны отдыха, кафе, спортивные объекты, озеленение. Важное значение приобретает многофункциональность и интеграция: парки всё чаще сочетают производственные, исследовательские, образовательные и социальные функции, формируя единое пространство для бизнеса, науки и жизни. Кроме того, активно идёт технологическая трансформация: внедряются цифровые системы управления, беспилотные транспортные и производственные системы, развивается инфраструктура для новых технологий.

Компания Industrial City, ведущее подразделение крупного холдинга ХСА (Холдинг «Строительный Альянс»), реализует девелоперские проекты промышленной (индустриальной) недвижимости премиум-класса в подмосковном регионе. Активы расположены в самых топовых и престижных локациях Московской области. В 2019 году было осуществлено строительство стартового цифрового промышленного коворкинга Industrial City – на территории первого в России мультифункционального парка класса А+ «Сынково».

Сегодня Light Industrial – это ответ на запрос современной экономики. Это не просто производственные здания, а гибкий формат, который объединяет производство, склад, офис, сервисы и комфортную среду. Об эволюции промышленных парков, о сегодняшних трендах и будущем отрасли мы беседуем с Артёмом Петрухиным, партнёром ХСА | INDUSTRIAL CITY.

– Артём Игоревич, принято считать, что первый индустриальный парк – Trafford Park – был создан в Манчестере (в 1896 г.). В России интерес к индустриальным паркам возник в начале 2000-х годов – позже более чем на 100 лет. С чем вы связываете такой сильный разрыв?

– На мой взгляд, сама постановка вопроса не совсем корректна. Если обратиться к промышленному развитию Российской империи, пик индустриализации пришёлся на 1913 год. В Советском Союзе модель индустриальных парков получила более широкое и масштабное применение, чем где-либо в мире. Советский Союз создавал не просто индустриальные парки, а целые моногорода, подобно современным китайским аналогам. В рамках такой модели строили жильё, ключевые предприятия, создавали производственные мощности и социальную инфраструктуру. Таким образом, утверждение, что современные индустриальные парки начали появляться в России только сейчас, некорректно. Напротив, стоит опираться на опыт нашей страны. Формат, соответствующий международным стандартам, но в более гибком исполнении, начал формироваться в последние 10–15 лет.

– Эксперты отмечают два основных типа индустриальных парков. Западная модель (США) – частная инициатива, где государство может быть заказчиком, но не основным инвестором. Восточная модель (Япония, Китай и пр.) – активное участие государства в создании парков для формирования кластеров и развития регионов. К какой модели можно отнести Россию?

– Россия сегодня представляет собой гибридную модель. С одной стороны, рынок активно развивается за счёт частных девелоперов. С другой – государство играет важную роль через меры поддержки, инфраструктуру и формирование нормативной базы. Мы в INDUSTRIAL CITY находимся на пересечении этих подходов – частная инициатива, но с активным взаимодействием с государством. Например, участие в разработке инструментов поддержки, таких как промышленная ипотека, ГОСТы для Light Industrial и др. Кроме того, большая часть промышленных парков INDUSTRIAL CITY находится на территории государственных индустриальных парков.

– Когда был создан INDUSTRIAL CITY? Что стало побудительной причиной его создания?

– INDUSTRIAL CITY – ключевое направление холдинга «Строительный Альянс», основанного в 1995 году. Холдинг объединяет несколько направлений, включая девелопмент, строительство, управление недвижимостью и



другие. Более 20 лет назад мы начинали как технический заказчик, постепенно трансформировавшись в девелопера полного цикла. За это время накопили значительный опыт строительства производственных объектов и глубоко поняли ключевую потребность бизнеса: ему нужны не просто площади, а готовая среда для запуска и масштабирования. Так сформировалась концепция light industrial нового поколения – не как набора помещений, а как полноценной экосистемы для бизнеса, технологических и производственных компаний. С 2017 года мы активно участвуем в формировании отраслевых стандартов и задаём вектор развития сегмента.

– В 2010–2020-е годы в России отмечались стремительный рост числа парков, появление профессиональных девелоперов, формирование стандартов и инфраструктуры. Какие основные тенденции в этой отрасли вы могли бы отметить в целом в стране?

– За последние годы произошёл качественный скачок. Если кратко, можно выделить несколько ключевых тенденций: стремительный рост числа индустриаль-

ных парков, появление профессиональных девелоперов, формирование отраслевых стандартов, смещение спроса в сторону качества в сегмент А, усиление роли инфраструктуры и сервиса. Но главное изменение – это переход от метров к среде. Сегодня клиент покупает не площадь, а экосистему.

«БИЗНЕСУ НУЖНЫ НЕ ПРОСТО ПЛОЩАДИ, А ГОТОВАЯ СРЕДА ДЛЯ ЗАПУСКА И МАСШТАБИРОВАНИЯ».

– Как менялся ваш подход к проектированию и строительству?

– Подход эволюционировал от классического строительства зданий к созданию комплексной среды. Если раньше ключевой была функциональность, то сегодня – человекоцентричность, цифровизация и интеграция всех элементов: архитектуры, инженерии, сервисов, общественных про-





странств. Наши парки – это не просто индустриальная недвижимость. Это промышленно-культурные территории, где рождаются технологии, продукты и идеи. За последние два года мы полностью изменили визуальный нарратив наших проектов. И вместе с этим – отношение к индустриальной среде. Например, муралы стали не декоративным элементом, а частью идентичности территории, её культурным кодом.

**– Расскажите, как, вообще, принимается решение о строительстве того или иного объекта? Как вы выбираете локацию, объёмы, специализацию?**

– Это всегда совокупность нескольких факторов. Во-первых, это локация. Парк должен быть интегрирован в транспортную инфраструктуру: скоростные магистрали, развязки, железные дороги. Это напрямую влияет на эффективность бизнеса. Мы берём локацию, поле и начинаем сами формировать центры притяжения. Есть ещё один важный момент: мы рассматриваем проект как драйвер развития территории.

Хороший индустриальный парк способен перезапустить район – так же, как это делают торговые центры или бизнес-кварталы.

«НАШИ ПАРКИ – ЭТО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ, ГДЕ ПРОИЗВОДСТВО, ТЕХНОЛОГИИ И ГОРОДСКАЯ ЖИЗНЬ ОБЪЕДИНЕНЫ ЕДИНОЙ ЦИФРОВОЙ ЛОГИКОЙ, В ЦЕНТРЕ КОТОРОЙ – ЧЕЛОВЕК».

**– Сегодня много говорят о формате light industrial. Почему именно он стал драйвером рынка?**

– Потому что он максимально соответствует запросам бизнеса. Это гибкий формат, который позволяет объединять производство, склад, офис и сервисы в одном пространстве. Он обеспечивает быструю масштабируемость и сокращает время запуска.

Сейчас рынок переходит на следующий этап – развитие премиального сегмента. И важно понимать: премиальность – это не про цену, а про качество среды и глубину интеграции в бизнес-процессы.

**– Тогда что сегодня определяет премиальный сегмент light industrial?**

– Премиальность сегодня – это совокупность факторов. Помимо удобной локации и транспортной доступности, это наличие цифровой экосистемы. Например, собственный дата-центр, системы умного управления, проактивная безопасность, сервисная модель. Управляющая компания и мобильное приложение, через которое резидент может в один клик решить любые операционные вопросы – от вывоза мусора до подключения мощностей. И, наконец, это среда. Коворкинги, кафе, спорт, зоны отдыха, зарядные станции, даже падел-корты – всё это становится нормой. Мы сознательно уходим от безликой индустриальной застройки. Архитектура, дизайн, искусство – это часть продукта.

**– Насколько здесь важны возможности цифровизации и развития ИИ?**

– Это один из ключевых элементов. Цифровая платформа позволяет создать проактивную среду, где сервис и безопасность работают на опережение. Это экономит время резидентов, а это главный ресурс. Мы уже





внедряем решения в области беспилотной логистики, умной инфраструктуры и управления через мобильные приложения.

**– Пользуетесь ли вы господдержкой? Если да, какой именно? Считаете ли вы, что она должна быть более активной?**

– Да, и считаем это важным элементом развития рынка. Один из примеров – промышленная ипотека, в разработке которой мы принимали участие. Такие инструменты стимулируют спрос и делают рынок более прозрачным.

**– В свете экономического замедления какие шаги вы намерены предпринимать для привлечения инвесторов и увеличения спроса на индустриальные парки? Или у вас нет проблем, связанных с востребованностью введённых площадей?**

– В сегменте light industrial мы видим устойчивый спрос. Рынок сформировался и стал конкурентным. Для инвесторов это

понятная модель: быстрый запуск, отсутствие дополнительных вложений, долгосрочные договоры аренды и рост стоимости актива.

## «МЫ РАССМАТРИВАЕМ МАСШТАБИРОВАНИЕ ЧЕРЕЗ ЗАПУСК ФРАНШИЗЫ В СЕКМЕНТЕ LIGHT INDUSTRIAL».

Дополнительно компания также рассматривает масштабирование через запуск франшизы в сегменте light industrial. Разрабатываемая модель позволит партнёрам реализовывать проек-

ты по единым стандартам INDUSTRIAL CITY – от проектирования до управления, включая инфраструктуру и сервисы. Франшиза станет инструментом тиражирования экспертизы и дальнейшего роста в регионах России.

**– Как вы считаете, какое будущее у индустриальных парков в мире и в России в частности? Будут ли они как-то трансформироваться? Если да, в какую сторону?**

– Они будут трансформироваться в многофункциональные экосистемы. Это уже не просто индустриальные зоны. Это пространства, где сочетаются производство, технологии, культура и городская среда. Мы называем это моделью промышленного города – гиперлокального пространства, где бизнес, люди и инфраструктура соединены в единую систему. И в этой новой реальности промышленность становится частью современной культуры. Она становится заметной, эстетичной и, если хотите, даже модной.



**ЛОГИЧЕСКАЯ  
ОТРАСЛЕВАЯ  
ТЕХНИКО  
ОРГАНИЗУЮЩАЯ  
СИСТЕМА**



# ПРОИЗВОДСТВО ПОД КОНТРОЛЕМ: КАК «ЛОТОС» ВЫВОДИТ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

**В** условиях растущей конкуренции и неопределённости рынков автоматизация становится ключом к росту бизнеса. IT-компания «НЕЛУМБО-АВТОМАТИЗАЦИЯ» занимается повышением эффективности бизнес-процессов, внедрением бережливых технологий и автоматизацией оперативного контура бизнеса, помогая производственным компаниям среднего и крупного бизнеса выстраивать эффективную операционную работу. Управляющие партнёры компании «НЕЛУМБО-АВТОМАТИЗАЦИЯ» Оксана Терентьева (генеральный директор) и Григорий Парубенко (технический директор) поделились реальными кейсами, показывающими, как цифровизация превращается в осязаемый результат, повышая эффективность и конкурентоспособность компаний.

## Несколько слов о «ЛОТОСе»

В эпоху, когда санкции сжимают российскую экономику, во всех отраслях чувствуется нехватка квалифицированных специалистов, вокруг царит яростная конкуренция, российские предприятия каждый день сталкиваются с новыми вызовами. В условиях нестабильного рынка успешными становятся те, кто может быстро адаптироваться к новым условиям.

*«Как только мы перестаём изменяться, мы начинаем деградировать, поэтому нужно постоянно совершенствоваться, тем более в сегодняшнем турбулентном мире»,* – отмечает Григорий Парубенко.

*«Сейчас идёт 4-я промышленная революция – мы используем искусственный интеллект, большие данные, автоматизацию. Чтобы не стать компаниями-динозаврами, а оставаться динамично растущими, важно не бояться и внедрять новые технологии»,* – считает Оксана Терентьева.

Специалисты компании разработали собственную информационную систему «ЛОТОС» – модульную платформу для управления производством и операционными процессами. Это мощный инструмент, который объединяет процессы, такие как планирование, производство, складскую логистику, контроль качества, управление данными об изделии и аналитику в единое цифровое пространство,



Оксана Терентьева,  
управляющий партнёр,  
генеральный директор  
IT-компании  
«НЕЛУМБО-АВТОМАТИЗАЦИЯ»

**УПРАВЛЯЙ СВОИМ БИЗНЕСОМ С УДОВОЛЬСТВИЕМ**

адаптируется под задачи конкретного предприятия и даёт российским компаниям порядок вместо хаоса и рост вместо ограничений.

#### Основные характеристики ИС «ЛОТОС»:

- собственная разработка с открытым кодом и модульной системой;
- возможность кастомизации (доработки) под процессы заказчика;
- интеграция с системами заказчика (1С, RM и др.), а также под его оборудование;
- высокое быстродействие;
- быстрое внедрение – от 3 до 6 месяцев;
- внедрение, обучение, гарантия и сервисное сопровождение.

#### ИС «ЛОТОС» включает в себя несколько ключевых модулей:

- **PDM** – управление конструкторской документацией;
- **APS** – планирование с учётом мощностей и загрузки;
- **MES** – контроль производства в реальном времени;
- **WMS** – управление складом с точностью 99,9%;
- **BI** – аналитика для принятия решений.

Обратимся к живым примерам и расскажем, как работают предприятия наших заказчиков из разных отраслей, где проекты по внедрению ИС «ЛОТОС» уже успешно реализованы.

#### Производитель автотранспортных стёкол: от срывов сроков к предсказуемости

Представьте цех, где каждое стекло для автобусов или спецтехники проходит десятки операций. Ранее планирование велось вручную, в Excel. Заказы регулярно терялись, материалы приходилось искать по складам, а о проблемах узнавали только после звонков от клиентов.

До внедрения цифровой системы отставание от графика достигало 15–20%, срок исполнения заказов составлял до двух недель, а уровень брака – 20%.

#### С внедрением «ЛОТОС» ситуация изменилась:

каждое изделие получило уникальный цифровой паспорт и штрихкод;

план перестраивается автоматически при любом отклонении;

сотрудники работают в интуитивно понятном интерфейсе с пошаговыми подсказками;

система предотвращает ошибки: нельзя выполнить действие, противоречащее технологии.



Григорий Парубенко,  
управляющий партнёр,  
технический директор  
IT-компании  
«НЕЛУМБО-АВТОМАТИЗАЦИЯ»

## ХОЧЕШЬ – ЗНАЧИТ СДЕЛАЕШЬ

#### Результаты:

- срок исполнения заказов сократился с 14 до 10 дней;
- точность прогнозов отгрузок выросла с 60 до 95%;
- брак снизился с 20 до 2%;
- планирование стало занимать не более 30 минут в день вместо 4 часов;
- предприятие перешло от постоянного «тушения пожаров» к предсказуемому и прозрачному производственному графику.

#### Нижегородский завод по выпуску оборудования для энергетической отрасли: от хаоса к порядку на складе

Автоматизация склада – это не просто учёт товаров, это полный контроль над процессами, которые влияют на скорость и качество работы всей производственной цепочки.

На нижегородском заводе, специализирующемся на выпуске оборудования для энергетической отрасли, склад был одним из самых проблемных участков. Здесь царил полный хаос: детали хранились в беспорядке, комплектующие регулярно терялись, а пересортица серьёзно мешала производству. Операции не фиксировались, сотрудники действовали исключительно на интуиции, что только усугубляло проблемы.

Частые ошибки, потери на инвентаризациях и высокая текучесть персонала стали серьёзным тормозом для бизнеса.

Сначала была проведена реорганизация склада: переосмыслены процессы, внедрено адресное хранение, проведён ABC/XYZ-анализ. Затем был запущен WMS-модуль «ЛОТОС».

#### «ЛОТОС» берёт склад под контроль:

каждое перемещение фиксируется через сканер;

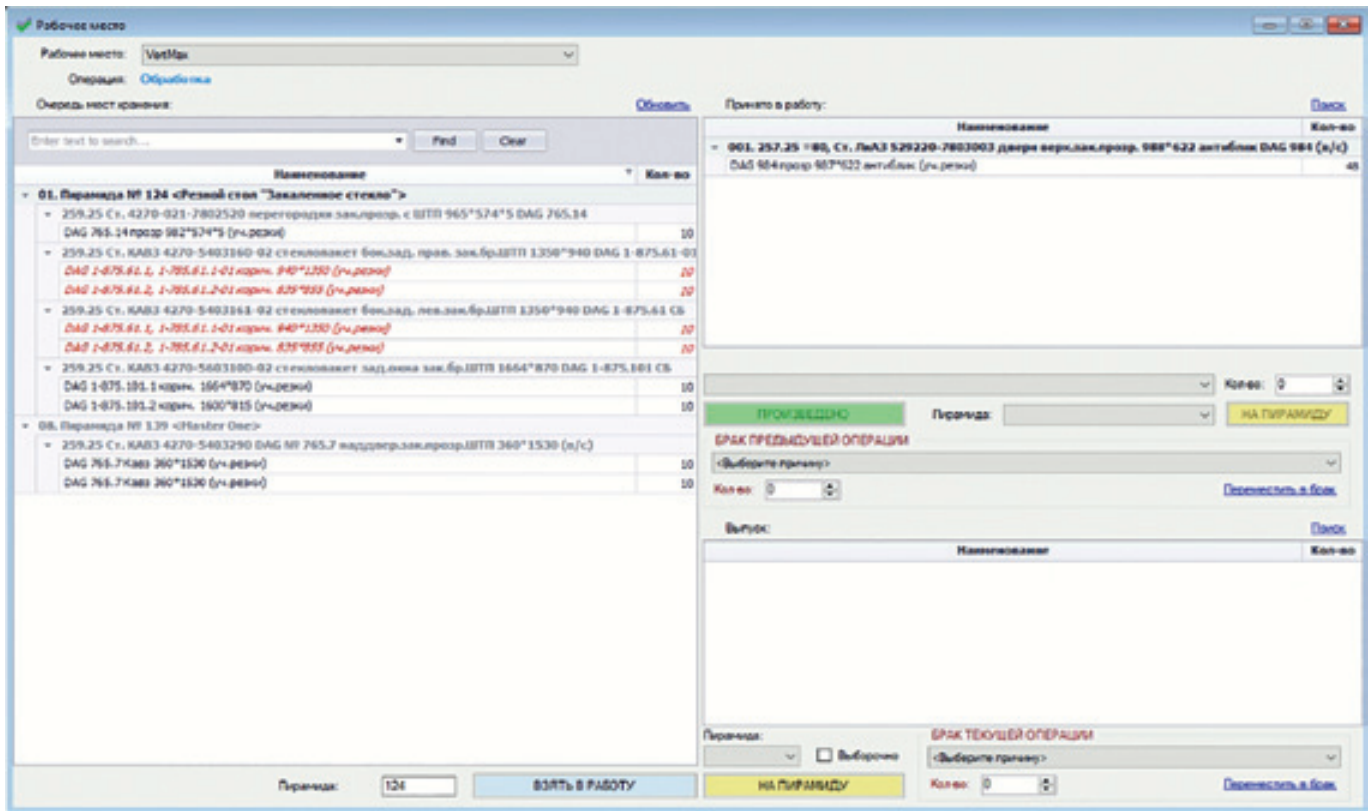
сотрудник получает пошаговые инструкции – какую коробку взять, куда положить, что проверить;

исключены ошибки – невозможно положить товар не на своё место или собрать неверный комплект.

#### Результаты:

- комплектование ускорилось и стало точным;
- производство получает все детали вовремя;
- снизились затраты на складские операции;
- улучшились условия труда и снизилась текучка персонала.
- Склад перестал быть слабым звеном – теперь это управляемый, прозрачный и безопасный элемент всей цепочки.





- планирование – с 3 часов до 20 минут;
- брак снизился с 12 до 3%;
- прогноз отгрузок стал точным на 95%.
- Компания вышла на стабильный темп работы, при котором каждый заказ доводится до результата без потерь времени и качества.

**Решение проблемы дефицита кадров**

Помимо оптимизации процессов, система «ЛОТОС» помогает справляться с ещё одной острой проблемой – нехваткой квалифицированного персонала. В условиях современного рынка найти подготовленных специалистов становится всё сложнее, а во многих случаях предприятиям приходится нанимать людей без опыта, что часто приводит к ошибкам и снижению эффективности.

ИС «ЛОТОС» частично решает эту проблему за счёт:

- интуитивно понятного и адаптивного интерфейса, который можно подстроить под конкретные задачи;
- встроенных инструкций – непосредственно в системе хранятся и доступны к просмотру инструкции по бизнес-процессам;
- защиты от ошибок – нельзя провести операцию, нарушающую маршрут, план или требования;
- минимального порога входа – новые сотрудники начинают работать уже в первые дни.

Применение ИИ для адаптации сотрудников при работе с «ЛОТОСом» позволяет быстрее вводить в строй новых работников, минимизировать ошибки и

снижать зависимость от человеческого фактора. В условиях кадрового голода это становится стратегическим преимуществом.

**Снизить влияние человеческого фактора**

Одна из ключевых задач при внедрении информационных систем – минимизация влияния человеческого фактора на качество работы компании. Важно обеспечить точность, надёжность и скорость всех операций независимо от внешних условий.

В этом контексте информационная система «ЛОТОС» становится не просто инструментом для автоматизации процессов, а мощным средством для повышения эффективности и снижения рисков.

Что даёт автоматизация?

**Точность данных.** Система минимизирует ошибки, которые могут возникнуть из-за человеческой невнимательности, усталости или перегрузки.

**Скорость обработки.** Автоматизация процессов ускоряет выполнение задач, обеспечивает и устраняет ошибки ещё на этапе ввода данных. Ввод данных происходит с помощью терминалов сбора данных, видеоаналитики, RFID-меток, считывания информации непосредственно с оборудования.

**Устойчивость к ошибкам.** Благодаря встроенным алгоритмам проверки система помогает обнаружить и устранить ошибки ещё на этапе ввода данных.

**Предсказуемость.** Логика работы системы позволяет исключить случайные и субъективные факторы, обеспечивая стабильный результат.

Используя ИС «ЛОТОС», компании получают инструменты, которые не только повышают производительность, но и минимизируют вероятность ошибок, что, в свою очередь, позволяет избежать дополнительных затрат и потерь.

**Цифровизация – не тренд, а производственная необходимость**

На каждом из рассмотренных предприятий были свои болевые точки: в одном – срывы сроков, в другом – хаос на складе, в третьем – перегрузка мастеров и высокий брак. Но решение оказалось единым – цифровизация процессов на базе ИС «ЛОТОС».

Все внедрения окупались за считанные месяцы и дали измеримый эффект: прозрачность, управляемость, снижение потерь, повышение точности и сокращение сроков.

В промышленности, где время – это главная валюта, выигрывают те, кто умеет его считать и контролировать. И российские предприятия уже доказывают, что умеют это делать эффективно, несмотря на внешние ограничения и внутренние вызовы.



**Автоматизация бизнеса и бережливые технологии | НЕЛУМБО АВТОМАТИЗАЦИЯ**

сайт: <https://nelumbo-consult.ru/>

Telegram-канал: [t.me/+w15TV8L-DT11Mjgy](https://t.me/+w15TV8L-DT11Mjgy)



На правах рекламы



МЫ СОЗДАЁМ ЦИФРОВЫЕ  
ПРОДУКТЫ, КОТОРЫЕ  
ПРИНОСЯТ БИЗНЕСУ  
РЕАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Александр Вагин, CEO Роском

**В** эпоху цифровизации, когда даже самые малые предприятия стремятся к технологическому превосходству, компания Россот [Поккóм] выходит на передовую, предлагая комплексные IT-решения для бизнеса любого масштаба. От крупных корпораций до молодых компаний-новичков – все ищут в технологиях ключ к оптимизации, эффективности и новым источникам прибыли. Россот, разработчик мобильных приложений и веб-сервисов для среднего и крупного бизнеса, а также стартапов, обладает всем необходимым, чтобы стать лидером на рынке цифровой трансформации. Глубокое понимание отраслевой специфики и индивидуальный подход позволяют создавать продукты, не просто отвечающие требованиям рынка, но и дающие реальное конкурентное преимущество. Опыт, компетенции и стремление к инновациям позволяют Россот успешно решать сложные задачи и помогать клиентам достигать поставленных целей. О том, какие задачи решают разработки компании, какие возможности они открывают для бизнеса, как обеспечивается защита данных и каковы перспективы роста рынка IT-услуг, мы поговорили с генеральным директором Россот Александром Вагиным.

**– Александр Владимирович, расскажите, как складывалась ваша карьера в IT-отрасли, с чего начался ваш путь?**

– Мой профессиональный путь в IT начался более 10 лет назад, когда цифровая трансформация уже становилась ключевым фактором развития экономики. Первые шаги я сделал в транспортной логистике, занимаясь построением внутренних IT-систем и процессов. Этот опыт на практике показал мне, насколько серьёзно технологии способны менять эффективность бизнеса: от скорости принятия решений до снижения издержек.

Моя карьера развивалась от руководства бизнес-аналитикой до позиции директора по информационным технологиям (CIO). Эта позиция позволила глубоко погрузиться в архитектуру корпоративных решений, научила выстраивать масштабируемые системы и управлять большими командами разработчиков и аналитиков. Параллельно я развивал собственные цифровые проекты, что дало понимание предпринимательской стороны IT: от поиска продуктовой ниши до формирования устойчивой бизнес-модели.

Со временем стало ясно, что российскому рынку не хватает компаний, способных создавать цифровые продукты быстро, качественно и по мировым стандартам. Так появилась компания Россот.

**– Россот – молодая компания, но ваши решения уже хорошо знакомы клиентам. Как создавалась организация и что она представляет собой сегодня?**

– С самого начала мы строили Россот как технологическую компанию нового поколения, ориентированную на скорость запуска и качество корпоративного уровня. Наша ключевая задача – дать клиенту полную прозрачность и управляемость проекта на каждом этапе: от Discovery и архитектуры до релиза и постподдержки.

Мы проектируем и создаём цифровые решения под любые платформы и устройства: мобильные приложения, веб-сервисы и корпоративные SaaS-платформы, адаптированные под задачи конкретных отраслей. Сегодня Россот выступает партнёром компаний в цифровой трансформации: помогаем быстро выводить на рынок MVP, выстраивать масштабируемую архитектуру и формировать стратегию цифрового роста.

**– Расскажите о продуктах компании: какому бизнесу, отраслям и чем именно они могут помочь?**

– Наши решения охватывают ключевые отрасли цифровой экономики – промышленность, логистику, e-commerce, финтех и гостеприимство. В основе работы лежит глубокий анализ бизнес-процессов: мы помогаем заказчику сформировать продуктовую стратегию, определить точки ро-

ста и превратить технологию в реальный инструмент бизнеса.

**Для среднего и крупного бизнеса** мы предоставляем мощные инструменты цифровой трансформации: автоматизируем производственные цепочки, оптимизируем логистические процессы, создаём корпоративные платформы и клиентские сервисы. Мы выстраиваем не просто код, а масштабируемую архитектуру решений, которая сохраняет устойчивость даже при быстром росте бизнеса.

**Для технологических стартапов** предлагаем полный цикл разработки MVP – от идеи и UX-прототипа до первого релиза. Такой подход позволяет быстро проверить гипотезы, подтвердить жизнеспособность бизнес-модели и избежать дорогостоящих ошибок на старте.

## россот

*технологическая  
компания нового  
поколения,  
сочетающая  
культуру гибкого  
продуктового  
старта  
с качеством  
и структурой  
зрелого  
IT-бизнеса*

**– Сколько у вас направлений по автоматизации бизнеса и в каких сферах? На чём сосредоточен основной фокус сейчас?**

– Мы сосредоточены на автоматизации ключевых бизнес-направлений, помогая компаниям среднего и крупного сегмента повышать операционную эффективность и сокращать издержки. Наша работа строится по полному циклу: от исследования и проектирования архитектуры до внедрения готовых решений.

Сегодня в компании выделено три стратегических направления:

- **Промышленная логистика** – комплексные решения для управления цепочками поставок и современной складской инфраструктуры, которые повышают прозрачность процессов и ускоряют операционные циклы.

- **E-commerce и ритейл** – разработка и поддержка платформ для маркетплейсов и интернет-магазинов, обеспечивающих масштабируемость и персонализированный клиентский опыт.

- **Отельный и туристический бизнес** – создание приложений для гостей с удобными сервисами «уборка», «не беспокоить», чат-поддержкой и интеграцией с управлением активностями, что повышает уровень обслуживания и лояльность клиентов.

*«Технология должна быть не модным аксессуаром, а реальным инструментом бизнеса — это наша философия».*

– **Какие направления активнее всего растут по выручке и почему?**

– Наиболее стремительный рост выручки мы видим в **промышленной логистике и корпоративных сервисах**. Для компаний этого сегмента автоматизация процессов и сокращение издержек – ключевые приоритеты, и инвестиции в IT напрямую отражаются на финансовых результатах.

**Устойчивый рост показывают e-commerce и HoReCa**, где высокая конкуренция заставляет бизнес активно вкладываться в мобильные сервисы и персонализированный клиентский опыт.

**Стартапы** также становятся значимым драйвером: им критически важно быстро запускать MVP и выстраивать надёжную архитектуру, способную масштабироваться без сбоев.

В целом компании, которые активно адаптируются к новым технологиям и строят цифровые стратегии, демонстрируют более высокие темпы роста. Наиболее востребованы решения на базе **облачных технологий, больших данных и искусственного интеллекта**, которые дают реальное конкурентное преимущество.

Отдельное внимание сегодня уделяется кибербезопасности: рост числа кибератак вынуждает компании усиливать защиту систем и инвестировать в новые решения. Это направление формирует отдельный, устойчиво растущий пласт рынка.

– **В чём уникальные особенности вашего бизнеса?**

– Мы выстраиваем работу как **архитекторы цифровых систем**. Вместе с заказчиком формируем продуктовую стратегию и дорожную карту развития на несколько шагов вперёд. Наш подход – это полный цикл, но с акцентом на **глубокий анализ, прозрачность и стратегическое мышление**. Клиенты видят бюджет, сроки и ключевые метрики в реальном времени, а решения проектируются так, чтобы быть устойчивыми к изменениям рынка.

Мы внедряем передовые технологии – от интеллектуальных AI-инструментов до микросервисной архитектуры, чтобы создавать гибкие и масштабируемые продукты, готовые к росту.

Наша ключевая компетенция – **построение сложных отказоустойчивых систем**, которые становятся фундаментом цифровой трансформации клиента. Мы специализируемся на платформах, интеграции и автоматизации процессов, а команда экспертов по разработке, тестированию и DevOps обеспечивает высокое качество на каждом этапе жизненного цикла продукта.

– **Кстати, о команде. Сердце компании – её сотрудники. Расскажите о специалистах Roscom.**

– **Сильная команда – основа нашей устойчивости**. В Roscom работают разработчики, дизайнеры, аналитики, проектные менеджеры, специалисты по маркетингу и операционной поддержке. Но главное – мы подбираем людей не только по профессиональным навыкам, а по **ценностям**: стремление к инновациям, ответственность, готовность постоянно расти.

Мы развиваем внутреннюю школу и систему наставничества, благодаря чему формируем сильный кадровый резерв и поддерживаем высокую скорость разработки без потери качества. Такой подход позволяет **сохранять экспертизу внутри компании** и быстро адаптироваться к новым задачам.

Результат – команда, способная создавать конкурентоспособные продукты в сжатые сроки, оставаясь гибкой и сфокусированной на потребностях клиента.

– **Какие проекты вы считаете самыми значимыми?**

– Среди значимых для нас проектов можно выделить три.

- **Масштабная цифровая платформа для крупного игрока транспортной логистики**. Решение охватывает комплексные цепочки поставок и интегрируется с внутренними

системами заказчика, обеспечивая прозрачность и управление в реальном времени.

- **Иновационное мобильное приложение для отеля премиум-класса**. Гости могут управлять услугами и активностями, использовать режимы «уборка» и «не беспокоить», а также мгновенно связываться с рецепцией. Продукт стал частью стратегической программы цифровизации отельного сервиса.

- **Международная платформа аренды электросамокатов**, рассчитанная на быстрое масштабирование и интеграции с локальными платёжными системами и операторами.

Все эти проекты потребовали от нашей команды **нестандартных архитектурных решений и глубокой интеграции** с уникальными бизнес-процессами клиентов, что в полной мере раскрывает нашу ключевую компетенцию – проектирование сложных цифровых систем.

– **Какие меры вы предпринимаете для защиты конфиденциальной информации клиентов?**

– Мы выстроили **многоуровневую систему защиты данных**, в основе которой – сквозное шифрование, чёткие протоколы доступа и регулярные независимые аудиты как кодовой базы, так и инфраструктуры.

Для особо значимых проектов мы применяем **смарт-контракты и эскроу-механизмы**, обеспечивающие прозрачность финансовых расчётов и надёжную защиту интеллектуальной собственности.

Но для нас безопасность – это не только технологии. Это **вопрос культуры и личной ответственности**. Мы создаём среду, в которой каждый сотрудник понимает ценность конфиденциальной информации и защищает её на всех этапах работы.

– **Как вы видите перспективы роста рынка IT-услуг?**

– Рынок IT-услуг продолжает **стабильно расти** благодаря цифровизации бизнеса и государственных структур. Мы видим особенно активное развитие в **промышленной автоматизации, финтехе и здравоохранении** – эти сферы формируют основной спрос на технологические решения.

**В промышленности** рост обеспечивает за счёт роботизации, Интернета вещей (IoT) и предиктивной аналитики, которые повышают эффективность и снижают издержки. **Финтех** активно использует IT для создания платёжных систем, онлайн-кредитования и алгоритмической торговли. **Здравоохранение** ускоренно внедряет цифровые сервисы: от электронных медицинских карт и телемедицины до аналитики медицинских данных.

**Искусственный интеллект** становится ключевым инструментом автоматизации рутинных процессов, улучшения качества решений и персонализации клиентского опыта. **Блокчейн** обеспечивает прозрачность,

безопасность и снижение рисков мошенничества. На наш взгляд, именно эти технологии будут определять **новую конкурентную среду** для бизнеса в ближайшие годы.

*«Мы не просто разрабатываем продукты — мы проектируем цифровые экосистемы, которые работают на бизнес годами».*

– На какой стадии развития находится Россот и что ждёт компанию дальше?

– Сегодня Россот находится на этапе стремительного роста и перехода к уровню зрелого технологического игрока. В ближайшие годы мы планируем укрепить позиции на российском рынке и выйти на международный уровень.

Ключевым направлением развития станет **собственная SaaS-платформа**, основанная на передовой архитектуре, смарт-контрактах и интеллектуальных инструментах управления проектами. Она позволит компаниям запускать цифровые продукты в сжатые сроки и эффективно управлять ими в реальном времени.

Наша долгосрочная цель – **создать сильный международный бренд и задать новые стандарты в отрасли**, формируя устойчивую цифровую экосистему для промышленности и бизнеса будущего.

Беседовала Алина Волкова



*«Для меня важно не просто развивать компанию, а формировать новую технологическую культуру — культуру точности, скорости и ответственности. Мы строим решения, которые работают не на хайпе, а на глубокой архитектуре и стратегическом мышлении. Именно такие решения определяют лидеров завтрашнего дня».*

# СЕРГЕЙ ЧЛЕК: «“РОСПЛАТФОРМА” ДАЁТ ВОЗМОЖНОСТЬ ВНЕДРИТЬ ИННОВАЦИИ ОДНОВРЕМЕННО С ПЕРЕХОДОМ НА РОССИЙСКОЕ ПО»

«Росплатформа» – российский разработчик средств серверной виртуализации и распределённого хранения данных – основы для построения программно-определяемых ИТ-инфраструктур, частных и публичных облаков. Продукты компании включены в Реестр российского ПО Минкомсвязи РФ, имеют действующие сертификаты ФСТЭК и подходят для внедрения при условии обязательного импортозамещения. В основе решений компании – технологии международного класса, успешно используемые для работы миллионов виртуальных сред и хранения сотен петабайтов данных по всему миру. Сергей Члек, управляющий директор «Росплатформы», рассказывает о потенциале российского рынка в области системного ПО, почему не стоит искать аналоги западных решений, и о том, что попытки встроить российские компоненты в иностранную инфраструктуру – верный путь к провалу.



**– Существует ли сегодня дефицит инфраструктурных решений в России? И можно ли говорить об импортонезависимости в этой сфере?**

– Сегодня недостатка в инфраструктурных решениях практически нет. Импортозамещение началось ещё в 2014 году – уже тогда российский рынок разработки почувствовал первое влияние санкций. До этого периода, конечно, доминировал иностранный софт.

Другой момент, что российский IT-рынок ещё формируется. Решений много, а что выбрать – непонятно.

Если мы посмотрим на инфраструктурное и базовое ПО, то, на мой взгляд, мы в огромной степени импортонезависимы. Случилось это благодаря «борьбе с гегемонами» – она нашла свой отклик по всему миру в появлении большого количества проектов с открытым кодом, которые так или иначе легли в основу представленных сегодня на рынке российских IT-продуктов.

Проблемы с переходом обусловлены не недостатком решений, скорее, они лежат в области психологии. Я говорю про способность и желание адаптироваться. Делать из импортозамещения программного обеспечения большую проблему, на мой взгляд, как-то искусственно и бессмысленно, потому что речь идёт об обычной адаптации к любым изменениям, которые окружают каждого из нас – и компании, и отдельных людей.

## «ЕСЛИ МЫ ПОСМОТРИМ НА ИНФРАСТРУКТУРНОЕ И БАЗОВОЕ ПО, ТО, НА МОЙ ВЗГЛЯД, МЫ В ОГРОМНОЙ СТЕПЕНИ ИМПОРТОНЕЗАВИСИМЫ».

**– На ваш взгляд, с какими реальными сложностями столкнулись российские предприниматели, после того как иностранные вендоры покинули рынок?**

– С теми же сложностями, что и рядовые граждане. Проблемы домохозяйки, не нашедшей в магазине у дома привычный бренд кофе, стирального порошка или подгузников, и российского бизнеса, которому нужно импортозамещать IT-решения, в

сущности, одинаковые. Уход иностранного вендора есть уход иностранного вендора.

**– Когда люди лишаются привычных вещей, они ищут замену. Многие российские предприниматели пошли тем же путём и стали искать аналоги знакомого софта среди российского ПО. Насколько это, вообще, правильно и необходимо?**

– Стоит разделять области, где искать аналоги имеет смысл и где это может быть неоправданно.

Для базового инфраструктурного ПО, которое лежит в основе функционирования и отказоустойчивости систем, мы искренне считаем, что поиск аналогов – это путь в никуда. Это не только неэффективно, но и вредно.

Во-первых, аналог должен быть полностью локализован. С тем же стиральным порошком проще – производство уже в России, достаточно заменить этикетку. В нашей области локализации как таковой не было – она подразумевала бы передачу интеллектуальных прав и так далее.

Поэтому, говоря языком метафор, искать аналог электрического тостера на тропическом острове абсолютно бессмысленно.



Хочется жареного хлебushка – берётся палка, разводится костёр...

Конечно, это сильно утрировано. Но иногда нужно спуститься к самым базовым потребностям бизнеса, чтобы понять, как их решить с помощью российских продуктов, вместо того чтобы искать достойный аналог привычным решениям.

Поэтому, повторяю, 80% проблем с переходом – психологические, они связаны с инертностью и нежеланием адаптироваться, выходить из зоны комфорта, и только 20% – технические.

Грубо говоря, можно выбрать базовые компоненты, каждый из которых достаточно хорош сам по себе. При этом не нужно пытаться найти прямые аналоги высокотехнологичным решениям, достаточно просто подобрать «кубики», способные самостоятельно стоять и не падать. А после сложить из них то, что позволит реализовать применимый для конкретного бизнеса способ решения задачи.

**– Но главное, что в итоге результат не разочаровывает?**

– Не всегда. Кого-то разочаровывает – смотря чего ждут. Однако моё мнение такое: условно, если иностранная интел-

лектуальная супер-инженерная машинка, помимо всего прочего, при производстве ботинок полировала их до блеска, с отечественными решениями от опции блеска можно отказаться при условии, что ногам в ботинках тепло и сухо.



Сверхожидания можно называть по-разному: оверинжиниринг, маркетинг и т.д. Но в первую очередь это основы модели общества потребления. Так устроена психология – привыкаешь ко всему хорошему. Повторить этот эффект в краткосрочной перспективе – утопия, к которой не надо стремиться, потому что это недостижимо. Поиск аналогов сопряжён с постоянным разочарованием, что это подделка, от которой нет радости.

Я вижу две крайности, которых стоит избегать: полный дзен-буддизм, где бизнес ждёт у моря погоды и не принимает никаких решений, и порванная тельняшка с отрицанием всего иностранного. Моё мнение – нужен сбалансированный подход: не нужно ломать то, что работает, при этом всегда надо пробовать решения из тех, что есть в доступе, прагматично и поступательно выстраивая нужные, приемлемые для себя варианты. Да, где-то совершая ошибки, но без этого никак.

**– Есть такое мнение, что внедрение российского ПО – это откат назад. Так ли это?**

– Нет, это не всегда так! Иногда это, наоборот, возможность совершить архитектурный скачок и получить современное, инновационное решение, а не копию устаревших западных моделей. «Росплатформа», являясь вендором низкоуровневого системного ПО, решила ключевую задачу – обеспечила коробочную совместимость виртуализации и системы хранения данных.

Говорить «сделайте нам, как Microsoft, иначе мы не купим» – уже абсолютный моветон. Российские решения в области системного ПО очень зрелые, очень надёжные, среди них есть инновационные решения, которые лучше, чем привычные, которые эксплуатируются годами.

При этом я считаю, что практика «гибридизации»: попытки встроить российские компоненты в инфраструктуру, построенную из иностранных решений, – это верный путь к провалу. Нужно параллельно, с нуля, строить рядом дублирующий контур полностью из российских решений – от ИБП и серверов до рабочего места рядового сотрудника.

Ярким доказательством зрелости российских решений является пример с не-

прерывной работой кластера более чем 5 лет у нашего заказчика – «РСХБ – Финансовые консультации».

**– Однако всё же многие компании стараются искать обходные пути и не переходить на российское ПО. Чем опасны такие решения?**

– В этичность пиратства углубляться не буду. Понятно, что любой спрос найдёт исполнителя. Вопрос с использованием и неиспользованием иностранного ПО напрямую привязан к рискам: какие из них возникают и приемлемы для работы бизнеса.



С пиратством или бесплатной версией вы оставляете уязвимости, или бэкдоры, ими могут воспользоваться злоумышленники. А ведь данные – ценнейший ресурс бизнеса, всё остальное можно выбросить и купить новое.

Помимо продолжения использования систем хранения данных (СХД) иностранного производства, которые в любой момент могут превратиться в «кирпич», многие российские организации продолжают платить большие деньги за то, что иностранные вендоры (внутри своих СХД) получают доступ к данным для манипуляций с ними при помощи западного искусственного интеллекта (ИИ).

Ключевые российские компании рискуют. На той стороне с данными может произойти что угодно буквально по щелчку, и повлиять на это будет нельзя.

**– Насколько российские IT-решения сейчас инновационны и самостоятельны?**

– Во многом то, что сейчас доступно от российских разработчиков, и создавалось внутри страны. Наша компания является прямым олицетворением ситуации, когда российские программисты разработали базовые алгоритмы, но оформили это как международные продукты, чтобы продавать их на внешнем рынке.

Россия, в целом, обладает здесь – именно в инфраструктурном аспекте – очень большой самостоятельностью. Другое дело, что это сейчас немного хаотично выглядит и воплощено в большом количестве продуктов. Но есть тенденция к консолидации, впоследствии – к экосистемности. Осталось выждать время – это то, что нам сейчас необходимо.

**– А какие задачи у своих клиентов закрывает «Росплатформа»?**

– «Росплатформа» даёт возможность внедрить инновации одновременно с переходом на российское ПО. Это гиперконвергентная архитектура для построения базовой инфраструктуры.

Гиперконвергенция – это такая технология, которая позволяет эффективно и совместно использовать несколько технологий на одном и том же наборе простых серверов, таким образом преодолевая барьеры: интеграционный и т.д.

Для импортозамещения каждая заранее подготовленная интеграция и протестированная связка обладает огромной ценностью. «Росплатформа» как представитель гиперконвергентного подхода полностью «из коробки» предлагает решение, где системы хранения данных и управления виртуализацией развиваются и поддерживаются одновременно.

А ещё наш продукт не трогают конечные пользователи – и это хорошо. Мы не про красоту, а про незаметность: чем незаметнее наш софт, тем лучше. Это означает, что виртуальные машины защищены. Если любой аппаратный компонент выйдет из строя, они продолжают работать. И вместе с ними вся пирамида софта, операционной системы, прикладного слоя для конкретного конструктора останутся доступными.

**– Кто клиенты вашей компании сегодня?**

– В России ПО «Росплатформы» используется в больших государственных информационных системах (ГИС), таких как ЗАГС, ЕРН, Росреестр и Росимущество. Также сертифицированное ПО «Росплатформы» используется в контуре Гостеха. Среди заказчиков есть ФОИВы, РОИВы, вузы, а также отдельные организации практически из всех отраслей: здравоохранение, ТЭК, промышленность и финансы.

**– Можете привести пример кейса, как ваша компания помогла перейти с иностранного ПО на отечественное?**

– Ну, например, в компании Hewlett-Packard всегда гордились тем, что на Международной космической станции (МКС) используются её коммутаторы, потому что они очень надёжны.

«Росплатформа» сейчас работает в Центре управления полётами (ЦНИИМАШ), и на наш софт, хотя и не в полной мере, переведены комплексы, которые поддерживают связь и контроль МКС, т.е. произошёл переход с UNIX-серверов Hewlett-Packard на кластер «Росплатформы».

Важно: заслуги по переходу – не наши. Наша задача была предоставить надёжную основу, и с ней мы справились. Проект перехода реализовывал наш партнёр и поддерживает его уже больше двух лет.

**– А как в итоге «Росплатформа» помогает строить отказоустойчивые надёжные IT-инфраструктуры?**

– За счёт инновационного программного обеспечения, которое было написано российскими программистами и в основном продавалось за границей. В последние годы мы работаем обособленно, хотя сохранили наработанный интеллектуальный багаж – наследство в виде исходного кода.

Что касается того, как строятся российские инфраструктуры, зачастую это базовые проекты с открытым кодом, которые дорабатываются, обрамляются и доводятся до степени готовности. Либо это изначально проприетарные проекты – собственные разработки.

«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
РОССИЙСКОГО ПО –  
ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ  
СОВЕРШИТЬ  
АРХИТЕКТУРНЫЙ  
СКАЧОК И ПОЛУЧИТЬ  
СОВРЕМЕННОЕ,  
ИННОВАЦИОННОЕ  
РЕШЕНИЕ,  
А НЕ КОПИЮ  
УСТАРЕВШИХ  
ЗАПАДНЫХ  
МОДЕЛЕЙ».

**– На что нужно обратить внимание российским предпринимателям, которые решили переходить на российское ПО? Какие шаги обязательны?**

– Тестируйте варианты – считаю, каждый бизнес должен пройти этот путь. Основная роль здесь как раз у интеграторов. Сейчас это архитекторы, которые сами всё попробовали и могут взять ответственность, порекомендовать решение для конкретной задачи. Какими бы замечательными мы ни были, каждый вендор отвечает «за свои пуговицы».

– **Расскажите, как ваше участие в АРПП «Отечественный софт» позволяет развивать и продвигать «Росплатформу»?**

– Мы являемся членами ассоциации с первого года создания компании. Как любое общество единомышленников, это полезное объединение, где можно обсудить интересующие вопросы, почувствовать поддержку.

АРПП – локомотив и энциклопедия одновременно. Например, в чатах можно за секунды получить ответы на интересующие вопросы, фокусно быть в курсе вещей, происходящих в индустрии.

Отдельно хочу поблагодарить комитет по интеграции, который выносит совместимость продуктов как ключевую идею и доносит до заказчиков идею кубиков, о которой я говорил выше.

– **А в этом сообществе единомышленников можно найти контакты, которые могут быть полезны при работе над проектами?**

– На развитых рынках традиционно обрывается конкуренция – одновременная конкуренция и кооперация компаний. К вопросу о совместимости, который так или иначе возникает, часто поднимается аргумент: российские софты хороши сами по себе, но они плохо работают друг с другом.

Соопетитион складывается годами. Меня в своё время шокировала история, что Apple использует матрицы Sony, хотя их ноутбуки конкурируют. Но это сейчас. А когда все были «по гаражам» в Силиконовой долине, никто не думал про дружбу. И каждый Microsoft, IBM и Apple разрабатывали свои несовместимые друг с другом операционные системы.

Чего уж далеко ходить за примерами, если даже крестовая отвёртка по-английски будет «philips screwdriver», потому что крестовые винтики были придуманы Philips, для того чтобы их нельзя было крутить чужими отвёртками.

Российский IT-рынок находится в ситуации, где от нас хотят всего и сразу – и развития, и кооперации. Ассоциация помогает это совмещать – это добрая организованная основа для совместной работы.

– **Давайте всё резюмируем. Если рассматривать развитие рынка инфраструктурных решений, как оно видится вам?**

– Я вижу, что весьма очевидно, развитие не рынка как такового, а инфраструктурных технологий – как формы отказа от традиционных систем хранения данных в пользу программно-определяемых. На мой взгляд, 2025 будет годом консолидации, когда компании начнут объединяться, создавать альянсы и договорённости, пройдя первую фазу «холода». «Росплатформа» смотрит на всё происходящее с интересом, однако при этом не забывает о своём продукте и улучшает его.

То, что сейчас сложилось у нас в России, – это потрясающий катализатор для подобного перехода. Как я уже говорил, это то, что непосредственно прикасается к данным, и то, что нужно спасать в первую очередь.

Именно поэтому нам как разработчику гиперконвергентного решения было важно получить сертификат безопасности от ФСТЭК – знак уверенности, что мы развиваем свой продукт правильно.

**Хотите ознакомиться с продуктами Росплатформы поближе? Регистрируйтесь здесь**





# ICONIC:

## «МЫ НЕ ПРОДАВЦЫ “ЖЕЛЕЗА”, МЫ – НАДЁЖНЫЕ ПАРТНЁРЫ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ»

– Уже несколько лет компания **ICONIC** занимается внедрением комплексных ИТ-решений как в России, так и в российских компаниях, работающих за рубежом. Какие тренды в области цифровизации вы наблюдаете? Пришлось ли вам искать новые программные решения в связи с уходом некоторых вендоров из России?

– Спасибо, что подняли этот вопрос. Если честно, в последние пару лет мы наблюдаем интересную трансформацию. Клиенты стали подходить к цифровизации более осознанно: теперь они хотят не просто «перенести всё в облако», а ищут разумный баланс. Недавно общался с владельцем сети магазинов, который обратился к нам с запросом на то, чтобы мы выполнили работы по раз-

делению мест хранения данных: финансовые отчёты должны остаться на серверах компании, а аналитика и резервное копирование будет перенесено в облако. И это очень показательная история – компании действительно хотят сохранить контроль над критическими данными, но при этом не отставать от технологий.

Что касается кибербезопасности... Раньше многие думали, что достаточно просто поставить антивирус. А сейчас даже средний бизнес понимает: нужен комплексный подход. Помню, как один наш клиент из manufacturing-сектора после инцидента с шифровальщиком полностью пересмотрел свой подход к безопасности данных. Теперь у них и двухфакторная аутенти-

## Iconic –

международный системный интегратор с богатым опытом в области создания управляемых и защищённых ИТ-инфраструктур. Компания появилась в результате сотрудничества владельцев российского системного интегратора INTACT и успешных турецких предпринимателей в ИТ-секторе.

Основная миссия компании – создание безопасных и надёжных цифровых экосистем, способных адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. В компании хорошо понимают специфику работы и вызовы, которые стоят перед промышленными предприятиями в процессе цифровизации, и предлагают надёжные и реально работающие решения для управления производственными процессами. Сегодня компания зарекомендовала себя как надёжный партнёр в цифровой трансформации предприятий. О вопросах кибербезопасности, вариантах оптимизации затрат на обслуживание ИТ-инфраструктуры и о том, как сегодня должен работать технологический партнёр, нам рассказал генеральный директор компании Ясин Таха Джелилоглу.

фикация, и система обнаружения атак, и регулярные тренировки по реагированию на инциденты.

С уходом международных вендоров сначала, конечно, наблюдалась некоторая растерянность. Но сейчас я вижу, что в какой-то мере это даже пошло на пользу рынку. Мы стали больше смотреть в сторону азиатских и локальных решений. Например, недавно тестировали корейскую платформу для виртуализации, оказавшуюся достойной альтернативой европейским решениям, причём даже более гибкой в настройке.

Наши клиенты стали ценить технологическую независимость. Теперь они понимают, что лучше иметь стабильного локального поставщика, который всегда на

связи, чем зависеть от решений, которые могут в любой момент исчезнуть с рынка.

Поэтому сейчас мы активно развиваем партнёрства с местными разработчиками. Это история не только про поддержку отечественных решений, но и про практическую пользу – когда вендор находится в одном часовом поясе с тобой, вопросы решаются в разы быстрее.

Подводя итоги, могу отметить, что рынок повзрослел, стал более прагматичным. Компании ищут не просто модные технологии, а устойчивые и предсказуемые решения. И нам как интегратору это очень нравится – мы можем выстраивать долгосрочные отношения, а не просто «продавать коробки».

**«РОССИЙСКИЙ И ТУРЕЦКИЙ РЫНКИ ИДЕАЛЬНО ДОПОЛНЯЮТ ДРУГ ДРУГА. С ОДНОЙ СТОРОНЫ – РОССИЙСКАЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ШКОЛА В КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ И DATA SCIENCE, С ДРУГОЙ – ТУРЕЦКАЯ НЕВЕРОЯТНАЯ ГИБКОСТЬ В РАЗРАБОТКЕ И ПРОИЗВОДСТВЕ».**

**– Насколько плотно развивается российско-турецкое сотрудничество в сфере IT-технологий сегодня? Какие продукты, созданные в Турции, наиболее популярны и востребованы в России? Почему?**

– Отличный вопрос! Находясь между двумя рынками, мы видим уникальную динамику. Если раньше российско-турецкое IT-сотрудничество было скорее экспериментальным, то сейчас это полноценный стратегический тренд.

Я постоянно наблюдаю, как два наших рынка идеально дополняют друг друга. С одной стороны – российская фундаментальная школа в кибербезопасности и data science, с другой – турецкая невероятная гибкость в разработке и производстве. Это не конкуренция, а настоящая синергия.

На практике это выглядит так: турецкие разработчики привозят в Россию свои решения, а мы помогаем адаптировать их под местные требования. Причём делают они это с поразительной скоростью! Например, один турецкий вендор за две недели полностью переделал интерфейс своего ERP под российские стандарты – у западных компаний этот процесс мог длиться месяцами.

Что конкретно пользуется спросом? В B2B-сегменте это турецкие ERP- и CRM-системы – они заняли ту золотую середину между дорогими западными аналогами и нашими локальными решениями. В кибербезопасности тоже видны интересные



результаты: турецкие системы защиты периметра отлично показывают себя в российских реалиях.

Из оборудования популярны сетевые решения – многие компании из сегментов малого и среднего бизнеса переходят на них после ухода международных брендов. Да и в потребительском сегменте турецкие «умные» устройства и игры нашли своего пользователя – культурная близость определённо играет свою роль.

Такому устойчивому сотрудничеству двух стран способствуют, на мой взгляд, три ключевых фактора. Во-первых, отношения между нашими странами строятся на взаимном уважении, без лишней политизации. Во-вторых, турецкие продукты предлагают оптимальное соотношение цены и качества. Ну и главное – невероятная гибкость турецких коллег, их готовность быстро дорабатывать продукты под нужды конкретного клиента.

Лично я считаю, что такое партнёрство – не временный тренд, а новая реальность рынка. И мы в ICONIC гордимся тем, что помогаем строить этот мост между двумя технологическими культурами, находя практические решения для бизнеса по обе стороны.

**– Исходя из вашей практики, с какими сложностями сталкиваются промышленные предприятия в процессе цифровизации?**

– Если честно, в промышленной цифровизации мы сталкиваемся с очень житейскими, но сложными проблемами. Одна из частых задач – «подружить» старое оборудование с новыми технологиями. Представьте себе завод, где половина оборудования ещё советских времён, а другая – современные станки с ЧПУ. Недавно на одном предприятии мы три недели «подруживали» 20-летний немецкий станок к системе мониторинга – у него даже сетевого порта не было. Пришлось ставить специальный шлюз, который преобразует сигналы. Это как учить старую собаку новым трюкам – возможно, но требует терпения.

Самое опасное – когда начинаешь соединять производственные сети с офисными. Так, на одном заводе через месяц после подключения к корпоративной сети на

систему была совершена вирусная атака. Тогда они обратились к нам для решения этой проблемы, и мы внедрили многоуровневую защиту – пограничный контроль между цехом и офисом.

Ещё одна частая проблема – неподготовленная среда. В цеху ведь не как в офисе: пыль, вибрация, перепады температур. Обычные коммутаторы там не выживают. Приходится ставить специальное промышленное оборудование, тянуть оптоволокно – без этого об «умной фабрике» можно забыть.

Но технические сложности – это только полбеды. Часто руководители заводов не могут определиться со стратегией: что оставить локально, а что вынести в облако? Это особенно актуально для оборонной промышленности и автопрома – здесь требования к хранению данных очень строгие. В таких случаях мы рекомендуем гибридный подход, который позволяет хранить критичные данные на своём сервере, а аналитику и архивы – в облаке.

Самое сложное – объяснить ценность данных. Можно собрать терабайты информации с датчиков, но что с ней делать? Один директор мне как-то сказал: «У меня 1000 параметров по каждому станку, но я не понимаю, какие из них действительно важны». Поэтому мы сначала помогаем настроить сбор данных, потом показываем, как их анализировать, и только потом внедряем AI-модели для прогнозирования.

Наш подход прост: не пытаться оцифровать всё и сразу. Начинаем с одного участка, показываем быстрый результат, а потом масштабируем. Как-то на металлургическом комбинате мы за два месяца настроили систему предсказательного обслуживания для одной линии. Когда она спрогнозировала поломку за неделю до аварии, сразу же получили добро на цифровизацию всего производства.

Главное – не забывать, что за всеми этими технологиями стоят люди. Когда токарь видит, что система помогает ему избежать брака, а не лишает работы, отношение меняется кардинально. Поэтому мы всегда начинаем с обучения и объяснения, а уж потом берёмся за технологии.

– Вы как-то упоминали, что являетесь дистрибьютором программного обеспечения в сфере кибербезопасности. Расскажите подробнее о данном продукте. Какие потребности в сфере информационной безопасности он закрывает?

– Что касается кибербезопасности, мы подходим к этому как к строительству многоуровневой обороны. Представьте, что ваша IT-инфраструктура – это крепость. Недостаточно построить высокие стены (фаерволы), нужно ещё патрулировать территорию, контролировать кто входит и выходит, иметь планы на случай осады.

Вот как мы это видим на практике.

Начинаем всегда с базовой защиты – это как КПП на входе. NGFW- и UTM-системы не просто фильтруют трафик, а понимают, что именно пытается пройти. Например, могут отличить легитимное использование YouTube от попытки скачать вредоносный код.

Но стены – ещё не всё. Нужны «камеры наблюдения» внутри периметра, в IT – это системы IPS/IDS. Они отслеживают подозрительную активность уже внутри сети. Помню случай, когда такая система обнаружила аномальный трафик с рабочей станции бухгалтера, – оказалось, это была попытка подключения к бот-сети.

Особое внимание уделяем данным – они сейчас главная цель атак. Наши DLP-решения работают как внимательные пограничники: следят, чтобы конфиденциальная информация не утекла наружу. При этом система учится отличать нормальную работу от реальных угроз, чтобы не мешать сотрудникам делать свою работу.

Отдельная головная боль – привилегированные учётки системных администраторов. Наш подход к PAM напоминает банковское хранилище: доступ только по необходимости, все действия записываются, а пароли регулярно меняются.

Для финансового сектора у нас есть специальные «детективы» – системы защиты от мошенничества. Они анализируют транзакции в реальном времени и могут заметить то, что человек никогда не увидит. Один наш клиент из банка рассказывал, как такая система предотвратила кражу на 50 млн рублей, заметив аномальную активность в ночное время.

Но самое главное, все эти системы должны работать вместе. Как в оркестре: каждый инструмент играет свою партию, но вместе они создают гармонию. Мы настраиваем их так, чтобы они обменивались информацией об угрозах. Например, если IPS обнаружила атаку, фаервол сразу же блокирует источник.

При этом мы понимаем, что у каждого бизнеса свои особенности. Для небольшого интернет-магазина и крупного завода нужны разные подходы к безопасности. Поэтому мы не просто «продаём коробки». Сначала мы внимательно изучаем процессы клиента и только потом предлагаем решение.

**«МЫ НЕ ПРОСТО “ПРОДАЁМ КОРОБКИ”. СНАЧАЛА МЫ ВНИМАТЕЛЬНО ИЗУЧАЕМ ПРОЦЕССЫ КЛИЕНТА И ТОЛЬКО ПОТОМ ПРЕДЛАГАЕМ РЕШЕНИЕ».**

Как-то раз нам пришлось переделывать всю систему безопасности для производственного предприятия, после того как они пережили серьёзную атаку. Сейчас их IT-директор шутит, что их сеть защищена лучше, чем Форт-Нокс. Но в каждой шутке есть доля правды: современные угрозы действительно требуют комплексного подхода.

– Какие решения для хранения данных вы рекомендуете? Насколько высок экономический эффект от использования гибридной облачной архитектуры? Существуют ли риски для бизнеса при хранении данных в облаке и насколько они управляемы?

– Что касается систем хранения, здесь нет универсального решения, – всё зависит от задач. Обычно мы подбираем вариант под конкретные нужды, как портной, который шьёт костюм по индивидуальным меркам.

Например, для высоконагруженных баз данных или виртуальных машин лучше всего подходят All-Flash массивы вроде Dell PowerStore. Это как спортивный автомобиль – высокая скорость и минимальная задержка. Помню, как после перехода на такие системы один из наших клиентов из e-commerce в 3 раза ускорил обработку заказов в пиковые периоды.

Для резервного копирования и архивов используем решения типа Data Domain или PowerScale. Они умно сжимают данные – иногда в 10 раз! Это как складывать вещи в вакуумный пакет: место экономится значительно. Однажды помогли производственной компании сократить расходы на хранение архивных данных на 60%.

А для компаний, которые хотят всё в одном решении, предлагаем гиперконвергентные системы (HCI). Это как конструктор LEGO – серверы, хранилище и сетевое оборудование в едином комплексе. Особенно удобно для филиальных сетей – развернул и забыл о технических сложностях.

Что касается использования гибридной облачной архитектуры, экономический эффект здесь действительно заметный, но он заключается скорее в гибкости. Например, один наш клиент из ритейла теперь легко справляется с сезонными всплесками нагрузки в предпраздничные периоды – просто арендует дополнительные облачные мощности вместо покупки серверов «про запас».

Теперь про риски в облаке... Да, они есть, но с ними можно работать. Самый частый страх – безопасность данных. Здесь помогает многоуровневая защита: шифрование, двухфакторная аутентификация. Кстати, после внедрения MFA в одной логистической компании количество попыток несанкционированного доступа снизилось на 90%.

Риск зависимости от одного поставщика тоже решаем. Обычно мы советуем клиентам использовать несколько облачных платформ или гибридный подход. Как в известной поговорке – не клади все яйца в одну корзину.

А вот с затратами – интересная история. Да, облачные счета могут неприятно удивить, если за ними не следить. Но у нас есть практика FinOps – мы регулярно анализируем использование ресурсов и помогаем оптимизировать расходы. Например, недавно перенесли часть неиспользуемых данных в более дешёвый сегмент хранения и сэкономили клиенту около 40% ежемесячных платежей.



В общем, облака – это как общественный транспорт: не нужно покупать автобус, чтобы доехать до работы, но важно знать маршруты и расписание. При правильном подходе преимущества значительно перевешивают риски. Главное – не бросаться в омут с головой, а двигаться постепенно, с опытным проводником.

**«МЫ СТРЕМИМСЯ СТАТЬ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ  
ПАРТНЁРАМИ, ЧТОБЫ КЛИЕНТ  
МОГ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ  
НА СВОЁМ БИЗНЕСЕ,  
А МЫ ОБЕСПЕЧИВАЕМ  
БЕСПЕРЕБОЙНУЮ РАБОТУ ВСЕЙ  
ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ».**

**– Была ли у вас практика внедрения искусственного интеллекта на производственных предприятиях? Какие процессы можно автоматизировать и оптимизировать с его помощью?**

– К внедрению искусственного интеллекта на производствах мы подходим практично: не создаём AI-алгоритмы с нуля, а скорее выступаем как «переводчики» между готовыми AI-решениями и реальными производственными процессами.

Вот живой пример: недавно мы работали с заводом по производству листового металла. У них была проблема – микротрещины и дефекты на высокоскоростной линии, которые операторы не успевали заметить. Мы не стали изобретать велосипед, а взяли готовое решение для компьютерного зрения от нашего партнёра-вендора. Установили промышленные камеры, подключили систему – и теперь она с точностью 99% определяет дефекты в реальном времени. Главный технолог завода сначала скептически говорил: «Никакой компьютер не заменит глаз опытного оператора», а через месяц он согласился с тем, что эта система видит то, что человек никогда не заметит.

Однако компьютерное зрение – это только вершина айсберга. Сейчас мы много говорим о предиктивном обслуживании. Например, на одном машиностроительном заводе мы внедрили систему, которая анализирует вибрации и температуру оборудования. Система учится на исторических данных и может предсказать поломку за несколько дней. Это как иметь опытного механика, который по звуку двигателя определяет, когда менять подшипники.

Ещё одно интересное направление – оптимизация логистики внутри цехов. Мы внедряем WMS-системы со встроенным AI, которые сами рассчитывают оптимальные маршруты погрузчиков. На одном из пищевых производств это помогло сократить время перемещения сырья на 30%.



Наша главная ценность в таких проектах заключается в том, что мы берём на себя всю невидимую работу: подбираем правильное оборудование, настраиваем сети, обеспечиваем безопасность данных. Как-то раз пришлось даже специальные серверы для edge-вычислений подбирать, чтобы AI-модели работали прямо в цеху, без задержек на передачу данных в облако.

Важно понимать: мы не продаём «волшебные таблетки». Каждое внедрение – это долгая работа по изучению процессов и обучению персонала.

Я вижу, что производственники постепенно меняют отношение к AI. Если раньше смотрели на это как на дорогую игрушку, то сейчас всё чаще приходят с конкретными задачами: «Помогите снизить процент брака» или «Хотим предсказывать износ оборудования». И это здорово – значит, технологии действительно начинают работать на бизнес.

**– Какие направления работы в IT-сфере вы считаете наиболее перспективными для себя на сегодняшний день? Куда планирует развиваться компания?**

– Если говорить о наших планах развития, мы смотрим на вещи практично. Опыт работы на российско-турецком направлении показал: клиентам нужны не просто модные технологии, требуется надёжное решение их реальных проблем.

Сейчас мы сосредоточились на трёх основных направлениях, в которых видим наибольший спрос.

Первое – это гибридная инфраструктура. Клиенты хотят одновременно контролировать свои данные и пользоваться преимуществами облаков. Мы помогаем строить такие гибридные архитектуры – часть систем локально, часть в облаке. Например, недавно для сети аптек сделали такое решение: базы данных с персональной информацией остались на их серверах, а системы аналитики и резервного

копирования переехали в облако. Руководитель IT-отдела теперь шутит, что «теперь спит спокойно – всё под контролем, но без головной боли с оборудованием».

Второе направление – кибербезопасность как сервис. Угрозы становятся сложнее, а найти хороших специалистов всё труднее. Поэтому мы предлагаем не просто поставить фаервол, а взять на постоянное обслуживание всю безопасность клиента. Среди наших клиентов есть банк, который устал постоянно обновлять и настраивать свои системы защиты. Теперь мы сами мониторим их сеть 24/7, а их специалисты могут сосредоточиться на развитии бизнеса.

Третье – промышленный IoT. Здесь мы помогаем заводам подключить старое оборудование к цифровым системам. Помню, как на одном машиностроительном предприятии мы устанавливали датчики на станки 1990-х годов. Главный инженер сначала сомневался: «Зачем моим старым станкам интернет?». А через месяц сам попросил поставить такую же систему в другом цеху, когда увидел, как она предсказала поломку прессы за неделю до аварии.

**НО ГЛАВНОЕ – МЫ МЕНЯЕМ  
ПОДХОД К РАБОТЕ. РАНЬШЕ  
МЫ ПРИХОДИЛИ К КЛИЕНТУ,  
СТАВИЛИ ОБОРУДОВАНИЕ  
И УХОДИЛИ. СЕЙЧАС  
МЫ СТРЕМИМСЯ СТАТЬ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ  
ПАРТНЁРАМИ, ЧТОБЫ КЛИЕНТ  
МОГ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ  
НА СВОЁМ БИЗНЕСЕ,  
А МЫ ОБЕСПЕЧИВАЕМ  
БЕСПЕРЕБОЙНУЮ РАБОТУ ВСЕЙ  
ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ.**

Например, для одной логистической компании мы полностью взяли на себя обслуживание их сети филиалов. Теперь они не думают о том, как обновить прошивку на коммутаторах в другом городе или почему тормозит связь между складами – это наша забота.

По сути, мы хотим быть для клиентов не продавцами «железа», а надёжными партнёрами в цифровой трансформации. Чтобы, когда у них возникает любая IT-проблема, они знали – можно просто позвонить нам, и мы всё решим. Как недавно сказал один наш клиент: «С вами я могу заниматься своим бизнесом, а не разбираться с техникой». Для меня это лучшая оценка нашей работы.

*Беседовала Анна Добрынина*



ОТ МАРШРУТОВ  
К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ:  
как Logitrans выстраивает логистику 360°

**За** последние годы международная логистика перестала быть сервисной функцией и превратилась в стратегический инструмент бизнеса. Санкционные ограничения, трансформация торговых маршрутов и изменение ожиданий клиентов требуют от логистических операторов не просто перевозки грузов, а комплексного управления цепочками поставок. Выигрывают компании, которые умеют соединять инфраструктуру, экспертизу и технологии в единую управляемую систему. В интервью для нашего журнала директор по развитию бизнеса транспортно-логистической компании Logitrans Атилла Бурак Тунч рассказывает о том, как меняется роль логистического партнёра в условиях глобальной нестабильности, почему интермодальные решения становятся стандартом отрасли и какую ценность сегодня создаёт концепция «логистики 360°». Он затрагивает вопросы управляемости, доверия, цифровизации и стратегической устойчивости – ключевые факторы, определяющие будущее международной логистики.

**– Бурак, в какой момент вы поняли, что Logitrans перестала быть региональной компанией и стала истинно глобальным игроком?**

– Это осознание пришло в тот момент, когда Logitrans начала не просто выполнять международные перевозки, а стала брать на себя функцию полноценного управления сложными глобальными цепочками поставок. За более чем 20 лет работы компания последовательно выстроила устойчивую международную инфраструктуру, объединив отраслевую экспертизу, современные технологии и стратегический подход к логистике.

Сегодня для нас глобальность измеряется не количеством стран присутствия, а способностью гарантировать прогнозируемый результат в любой точке логистической цепочки.

Наша стратегия развития всегда была направлена на опережение ожиданий рынка. Мы видели, как глобализация стирает границы и как растёт потребность в комплексных решениях, охватывающих весь маршрут товара, – от производства до конечного потребителя. Logitrans инвестировала значительные ресурсы в разработку IT-платформ, которые в реальном времени позволяют отслеживать грузы, оптимизировать маршруты и обеспечивать прозрачность на каждом этапе.

Ключевым фактором успеха стала и наша команда. Мы собрали профессионалов, обладающих глубокими знаниями в различных областях логистики и международной торговли. Они способны находить нестандартные решения для самых сложных задач, учитывая специфику разных регионов и законодательств.

Мы также активно работаем над расширением партнёрской сети. Logitrans сотрудничает с ведущими логистическими компаниями по всему миру, что позволяет нам использовать их ресурсы и экспертизу для обеспечения бесперебойной работы цепочек поставок в любой стране.

В конечном итоге глобальный статус Logitrans – это результат постоянного стремления к совершенству, умения предвидеть тенденции рынка и готовности инвестировать в будущее.

**– Что сейчас сильнее всего меняет рынок: санкционные ограничения, инфраструктура или поведение клиентов (перестройка цепочек, новые требования, новая психология закупок)?**

– На мой взгляд, ключевым фактором трансформации рынка стало именно изменение поведения клиентов. В условиях санкционного давления и нестабильной инфраструктуры бизнес всё чаще ожидает от логистического партнёра не разовой услуги, а стратегического сопровождения. Клиенту важно заранее понимать риски,

сценарии и последствия каждого решения. Logitrans отвечает этим ожиданиям, предлагая гибкие, устойчивые и заранее просчитанные логистические модели, которые позволяют нашим клиентам сохранять операционную устойчивость и конкурентоспособность.

Мы видим, что клиенты всё чаще оценивают логистического партнёра не только по стоимости услуг, но и по его способности обеспечить стабильность цепочки поставок, предоставить экспертную поддержку и помочь адаптироваться к новым условиям. Именно на этих принципах строится стратегия развития Logitrans, позволяющая нам оставаться надёжным партнёром для наших клиентов в любых условиях.

**«ГЛОБАЛЬНОСТЬ ИЗМЕРЯЕТСЯ НЕ КОЛИЧЕСТВОМ СТРАН ПРИСУТСТВИЯ, А СПОСОБНОСТЬЮ ГАРАНТИРОВАТЬ ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ В ЛЮБОЙ ТОЧКЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ».**

**– В условиях санкций многие компании переориентировали цепочки поставок. Какие нестандартные логистические решения вы внедрили раньше других?**

– Одним из ключевых направлений стало системное развитие альтернативных и интермодальных маршрутов. Logitrans одной из первых начала активно комбинировать автомобильный, железнодорожный и морской транспорт, формируя устойчивые транспортные связи. Такой подход позволил обеспечить непрерывность поставок даже в наиболее сложных условиях. Проактивное мышление и готовность действовать на шаг впереди рынка стали важным конкурентным преимуществом и укрепили доверие международных клиентов.

Компания активно инвестировала в расширение партнёрской сети в странах, не подверженных санкциям, что позво-

лило диверсифицировать логистические каналы. Были налажены прочные связи с портами и железнодорожными операторами в Азии, Африке и Латинской Америке. Это обеспечило гибкость в выборе оптимальных маршрутов и снижение зависимости от традиционных европейских транзитных узлов.

**– Какие метрики успеха, не связанные с финансовыми показателями, вы применяете для оценки качества логистических услуг?**

– Для Logitrans ключевыми показателями остаются стабильность, управляемость процессов и уровень доверия клиентов. Мы оцениваем качество нашей работы через соблюдение сроков, прозрачность операций и способность эффективно управлять логистическими и регуляторными рисками. Именно эти параметры формируют долгосрочную репутацию компании и подтверждают наш статус надёжного логистического партнёра.

Важным аспектом оценки качества логистических услуг является использование современных технологий. Мы анализируем эффективность внедрения новых IT-решений, автоматизации складских процессов и систем отслеживания грузов. Оптимизация этих процессов позволяет нам минимизировать ошибки, сократить время доставки и повысить общую эффективность логистической цепочки.

Обратная связь от клиентов тоже играет ключевую роль в нашей системе оценки качества. Мы регулярно проводим опросы и собираем отзывы, чтобы выявить области для улучшения и оперативно реагировать на потребности клиентов.

**– Logitrans продвигает идею «логистики 360°». Как вы определяете самую неожиданную или недооценённую часть цепочки поставок?**

– Наиболее недооценённым элементом по-прежнему остаётся централизованное управление всей цепочкой поставок. Концепция «логистики 360°», которую развивает Logitrans, предполагает наличие единого центра ответственности. В такой модели все операции синхронизированы, процессы прозрачны, а результат становится прогнозируемым. Это принципиально иной уровень контроля по сравнению с фрагментарным управлением.

Централизованное управление позволяет не только повысить эффективность, но и снизить риски. Единый центр ответственности обеспечивает оперативное реагирование на внештатные ситуации, будь то задержки в поставках, изменения в законодательстве или форс-мажорные обстоятельства. Благодаря единой информационной системе руководители в режиме реального времени могут отслеживать движение товаров, контролировать запасы, прогнозировать спрос и принимать обоснованные решения. Это особенно важно для компаний, работающих с большими объёмами продукции и географически распределёнными сетями поставок.

**– Logitrans активно развивает интермодальные решения. Какие неожиданные эффекты вы заметили в бизнес-экосистеме при переходе к транспортным комбинациям?**

– Интермодальные решения Logitrans повысили не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость наших клиентов. Возможность оперативно менять маршруты и транспортные комбинации позволила бизнесу быстрее адапти-

роваться к изменениям рынка. В условиях нестабильности такая гибкость становится не просто удобством, но и серьёзным конкурентным преимуществом.

**– Что сейчас важнее для устойчивости: собственный парк или сеть надёжных партнёров?**

– Устойчивость логистической модели Logitrans строится на балансе этих двух факторов. Собственный парк позволяет нам контролировать качество сервиса и ключевые процессы, а развитая международная партнёрская сеть обеспечивает гибкость и масштабируемость. Такое сочетание даёт возможность оперативно реагировать на изменения рынка и поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов.

**– Как вы сочетаете традиционную логистику и цифровые технологии, чтобы это давало конкурентное преимущество?**

– Мы интегрируем цифровые решения таким образом, чтобы они усиливали экспертный потенциал команды, а не подменяли его. Современные IT-инструменты, аналитика и автоматизация помогают принимать более точные управленческие решения и обеспечивают клиентам максимальную прозрачность процессов. В результате цифровизация становится источником реального конкурентного преимущества.

**– В мире растёт конкуренция за контроль над транспортными коридорами. Что важнее для Logitrans: расширение сети или укрепление глубокой экспертизы на существующих линиях?**

– Для Logitrans в приоритете углубление экспертизы на стратегически значи-



мых направлениях. Мы инвестируем в знания, инфраструктуру и развитие команды, чтобы каждый маршрут соответствовал нашим стандартам качества. Именно глубина экспертизы, а не формальное расширение географии формирует долгосрочную ценность для клиентов.

**– Есть ли у Logitrans «антимаршруты», куда вы принципиально не идёте?**

– Да, такие направления существуют. Logitrans сознательно отказывается от маршрутов, где невозможно обеспечить прозрачность, безопасность и управляемость процессов. Даже высокая маржинальность не является аргументом, если она противоречит нашим корпоративным принципам и стандартам качества.

Такой подход обусловлен стремлением Logitrans поддерживать безупречную репутацию надёжного партнёра. Для компании важно, чтобы каждый клиент был уверен в сохранности груза, соблюдении сроков и отсутствии скрытых рисков на протяжении всего маршрута. Поэтому, прежде чем принять заказ, специалисты тщательно анализируют логистическую цепочку, оценивают потенциальные риски и убеждаются в возможности эффективного контроля на каждом этапе.

Особое внимание уделяется регионам с нестабильной политической обстановкой, высоким уровнем преступности или неразвитой инфраструктурой. В таких условиях сложно гарантировать безопасность груза и соблюдение договорных обязательств. Кроме того, Logitrans избегает сотрудничества с компаниями, замеченными в недобросовестной деловой практике или нарушении законодательства.

**– Бурак, какие грузы/сценарии являются «красной зоной» для вас как для директора по развитию?**

– К «красной зоне» мы относим проекты с высоким регуляторным риском и отсутствием чётких правил игры. Стратегия Logitrans строится на долгосрочной устойчивости, поэтому мы избегаем решений, ориентированных исключительно на краткосрочную выгоду.

**– В какой момент мультимодальная логистика становится не решением, а проблемой?**

– Мультимодальная логистика теряет эффективность в том случае, когда сложность процессов начинает превышать уровень управляемости. Если отсутствует единый центр контроля и ответственности, оптимизация превращается в источник рисков. В Logitrans мы принципиально выбираем решения, где каждая оптимизация подкреплена прозрачностью, контролем и ответственностью за конечный результат.

Кроме того, сложность мультимодальных перевозок требует высокого уровня экспертизы и квалификации персонала.

«LOGITRANS  
ПРЕДЛАГАЕТ ГИБКИЕ,  
УСТОЙЧИВЫЕ  
И ЗАРАНЕЕ  
ПРОСЧИТАННЫЕ  
ЛОГИСТИЧЕСКИЕ  
МОДЕЛИ,  
ПОЗВОЛЯЮЩИЕ  
КЛИЕНТАМ СОХРАНЯТЬ  
ОПЕРАЦИОННУЮ  
УСТОЙЧИВОСТЬ  
И КОНКУРЕНТО-  
СПОСОБНОСТЬ».

Некомпетентное планирование маршрутов, неправильный выбор перевозчиков, неэффективное управление таможенным оформлением – всё это может нивелировать потенциальные преимущества мультимодальной логистики и превратить её в источник проблем.

Наконец, важно понимать, что универсального решения для всех задач не существует. Мультимодальная логистика эффективна только в том случае, когда она адаптирована к конкретным потребностям и условиям бизнеса. Попытки шаблонно применять сложные схемы, не учитывая особенности груза, маршрута и конечного потребителя, часто приводят к разочарованию и увеличению затрат.

**– Поделитесь, пожалуйста, неожиданной логистической историей, которая до сих пор вдохновляет вашу команду.**

– Каждый успешно реализованный сложный проект – это история командной работы, профессионализма и ответственности. Именно такие кейсы формируют корпоративную культуру Logitrans и мотивируют команду постоянно повышать уровень сервиса и экспертизы.

**– Вы работали в нескольких странах. Чему лично вас научил логистический рынок России?**

– Российский рынок научил меня стратегической гибкости и умению находить решения в нестандартных условиях. Этот опыт стал важной частью профессионального и корпоративного ДНК Logitrans, усилил нашу международную экспертизу.

**– Сейчас Logitrans активно работает с контрагентами в рамках Ассоциации «Российско-Турецкий диалог». Как вы видите роль ассоциаций в формировании логистических стандартов?**

– Профессиональные ассоциации играют ключевую роль в формировании отраслевых стандартов и развитии международного диалога. Для Logitrans участие в таких платформах – это вклад в формирование устойчивой и прозрачной логистической среды.

**– Ваша компания расширяет сеть офисов. Возможна ли замена региональных офисов виртуальными AI-центрами в будущем?**

– Мы рассматриваем искусственный интеллект как инструмент поддержки, но не замены. Логистика остаётся бизнесом ответственности и доверия. Поэтому Logitrans развивает гибридную модель, в которой цифровые решения усиливают работу локальных команд, сохраняя при этом персональный подход и высокий уровень сервиса.

Развитие гибридной модели требует постоянных инвестиций в технологии и обучение персонала. Однако мы убеждены, что эти инвестиции оправданы, поскольку позволяют нам предоставлять клиентам лучший сервис, повышать эффективность нашей работы и оставаться конкурентоспособными на рынке. Logitrans продолжит внимательно следить за развитием технологий искусственного интеллекта и внедрять те решения, которые действительно приносят пользу нашим клиентам и сотрудникам.

**– Как вы оцениваете потенциал «нового Шёлкового пути» через Кавказ и Центральную Азию?**

– Этот маршрут обладает значительным стратегическим потенциалом и перспективами роста. Logitrans рассматривает его как одно из ключевых направлений развития международных логистических решений в среднесрочной перспективе.

**– Как выглядит ваш идеальный коридор «Турция–Россия» будущего?**

– Идеальный коридор – это сочетание современной инфраструктуры, прозрачного регулирования и высокого уровня сервиса. Logitrans готова инвестировать в развитие решений и партнёрств, которые уже сегодня формируют логистику будущего.

*Беседовала Алина Волкова*

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛОГИСТИКИ

## MasterTMS. Как цифровые решения помогают бизнесу экономить миллионы на грузоперевозках



Логистическая отрасль – связующий элемент множества секторов экономики – сегодня переживает не самые простые времена: рост себестоимости грузоперевозок, дефицит надёжных перевозчиков и усложняющиеся регуляторные требования усиливают давление, превращая логистику в центр затрат для многих крупных российских производителей. В этих условиях традиционные схемы управления перевозками перестают работать, бизнес нуждается в новых решениях, которые будут способствовать снижению издержек и созданию условий для масштабирования. Система управления перевозками MasterTMS, которая создавалась специально под нужды крупных производственных и дистрибьютерских компаний, позволяет предприятиям быстро перейти на цифровой формат управления логистикой и экономить до 21% на каждой отгрузке, что в абсолютных цифрах исчисляется десятками миллионов рублей.

### ЦИФРОВАЯ ЛОГИСТИКА

В 2026 году участники рынка ожидают повышения тарифов на грузоперевозки. По прогнозам экспертов, рост может достигнуть 5–20%. Для производственных и торговых компаний, где логистические расходы нередко составляют около трети операционных затрат, значительное увеличение операционных издержек означает, что в новых условиях управление логистикой «вручную» перестаёт быть эффективным. Ключевым инструментом становится автоматизация и внедрение IT-решений для управления цепочками поставок.

«Цифровая логистика» – термин, который всё чаще встречается в профессиональной среде, – подход к управлению перевозками и цепями поставок, основанный на использовании цифровых систем, автоматизации ключевых операций и работе с данными. Для бизнеса – это способ трансформировать логистику в управляе-

мый, прогнозируемый процесс, повышающий финансовые результаты.

Ранее цифровизация логистических процессов ассоциировалась преимущественно с зарубежными платформами, но после их ухода с рынка всё изменилось. Российские IT-разработчики предложили свои технологичные решения, которые ничем не уступают западным аналогам.

Одним из таких решений является MasterTMS – система управления перевозками, которая позволяет предприятиям быстро перестроить формат управления поставками, обеспечивая сквозную цифровизацию: от планирования перевозок и оптимизации маршрутов до выбора исполнителя, онлайн-мониторинга груза в реальном времени и электронного документооборота. Особенность платформы в том, что это готовое решение, которое можно быстро внедрить и адаптировать под нужды даже крупного предприятия, без лишних затрат и долгой индивидуаль-

ной разработки. Благодаря этому эффекты от использования системы заметны уже на ранних этапах использования.

Платформа MasterTMS относится к TMS-системам (Transportation Management System), но выделяется более глубокой интеграцией с операционными процессами компании, заметно ускоряя все процессы и значительно снижая затраты на перевозки.

Фактически MasterTMS становится единой цифровой средой, объединяющей всех участников процесса – саму производственную или дистрибьютерскую компанию, её перевозчиков и получателей грузов, позволяя превратить разрозненные логистические операции в единый, прозрачный и высокоэффективный механизм.

Для производственных предприятий и дистрибьюторов внедрение MasterTMS означает снижение затрат на перевозки на 9–21% на каждой отгрузке. Для владельцев бизнеса, ежегодно тратящих сотни миллионов на перевозки, разница превра-

щается в десятки миллионов рублей чистой прибыли. При этом предприятия получают не разовую экономию, а устойчивый механизм снижения логистических затрат. На платформе уже зарегистрировано свыше 600 крупных предприятий в России и СНГ.

## СПРАВЕДЛИВАЯ ЦЕНА

Эффективным инструментом для контроля и снижения расходов является система аукционов среди собственных партнёров-перевозчиков, реализованная в MasterTMS. Как известно, транспортные компании предлагают различные цены на свои услуги и зачастую можно получить качественный сервис по более низкой цене. В системе предусмотрен функционал аукционных заявок, позволяющий организовать конкурсы на выполнение конкретной перевозки.

Процесс выглядит следующим образом:

- Грузовладелец формирует аукционную заявку и вводит все необходимые параметры (тип груза, маршрут, дата отгрузки, требования к транспортировке и т.д.).

- Устанавливается время начала и окончания аукциона, а также шаг снижения цены. Грузовладельцы могут как назначать стартовую цену, так и не указывать её – и провести торги в формате «запрос предложений». Если первоначальная цена аукциона не назначена логистом, он получает предложения перевозчиков, от которых уже начинаются торги на понижение.

- Все участники видят ценовые предложения друг друга, что создаёт между ними конкуренцию и стимулирует снижать цены на свои услуги.

- Заявку получает самый эффективный перевозчик с наиболее выгодным ценовым предложением и высоким уровнем SLA. Если ставки равны, преимущество получает более быстрый перевозчик.

Грузовладелец может зафиксировать лучшую цену, сформированную открытой конкуренцией, а не закрытыми переговорами с ограниченным пулом перевозчиков. Таким образом, аукцион становится одним из ключевых инструментов сокращения транспортных расходов. В результате проведения аукционов итоговая стоимость снижается до справедливого уровня – в среднем на 9% от начальной цены. В отдельных случаях стоимость заявок сокращалась даже на 21%.

При этом заказчик видит полную картину – не только ставку исполнителя, но и его полное портфолио: историю рейсов, соблюдение сроков, дисциплину работы с документами и т.п. Аналитический модуль аккумулирует данные о всех проведённых торгах и, анализируя их, предоставляет руководителям объективный взгляд на цены: диапазоны ставок по направлениям, чувствительность к срокам, типам транспорта и сезонности, позволяя заранее выявлять зоны риска.

## КЕЙС: СТАВКИ СОКРАЩАЮТСЯ

В логистике крупного производителя профнастила накопились типичные проблемы: растущие затраты на автоперевозки, зависимость от внешних подрядчиков и длительные процессы согласования ставок с перевозчиками. Обычные аукционы на каждую отгрузку занимали много времени, а конкуренция среди перевозчиков была недостаточно прозрачной.

Перевод торгов в электронный формат на платформе MasterTMS привёл к осязаемому эффекту в течение первых трёх месяцев: средние ставки на перевозку снизились на 10–15%, а время менеджеров, затрачиваемое на проведение аукционов, сократилось наполовину, поскольку ушла необходимость ведения переговоров и обработки десятков коммерческих предложений.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АЛГОРИТМЫ

Интеллектуальные алгоритмы, встроенные в MasterTMS, позволяют экономить на поставках не только благодаря конкурсному выбору перевозчиков. Алгоритмы анализируют логистику компании в режиме реального времени: автоматически определяют графики отгрузок, распределяют тысячи грузов по транспорту и планируют маршруты с учётом десятков параметров: расстояние, плотность трафика, время суток, особенности груза, время работы складов и пр.

Математическая модель анализирует все возможные варианты доставки и отбирает оптимальный, учитывая исходно заданные ограничения. Приоритетность условий можно гибко настроить в соответствии с целями и задачами бизнеса, позволяя логистам полностью контролировать перевозки и адаптировать решения под меняющиеся рыночные условия.

В результате можно:

- сокращать количество используемого транспорта за счёт оптимального распределения грузов по ТС;

- уменьшать общую продолжительность и расстояние маршрутов, что напрямую снижает стоимость перевозки;

- распределять нагрузку между транспортными средствами так, чтобы максимально задействовать наиболее эконо-

мичные варианты, например направляя наиболее дешёвых перевозчиков на сложные маршруты и минимизируя использование дорогого транспорта.

Кроме автоматического планирования маршрутов, в MasterTMS есть и другой функционал, позволяющий повысить эффективность грузоперевозок.

Так, например, модуль «Электронная очередь» в системе управления грузоперевозками MasterTMS помогает владельцам склада контролировать и распределять нагрузку на складские мощности, решая одну из главных задач логистов: вопрос очередности и простоя транспорта на стадии разгрузки/погрузки.

Всё сопровождение перевозок ведётся в полностью электронном формате: электронные накладные, подписи, автоматические уведомления для клиентов.

Встроенное мобильное приложение для водителей обеспечивает моментальное обновление статусов и передачу заданий, позволяя отслеживать местоположение груза в реальном времени.

При этом команда MasterTMS продолжает развивать функционал системы, постоянно добавляя новые опции. Так, в 2025 году MasterTMS расширила набор функций: добавилась поддержка LTL-отгрузок, модуль управления грузовым двором, появился функционал создания составных заявок, запрет на отмену ставки перевозчиками на аукционах и многое другое.

## КЕЙС: РЕАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЯ

Крупный производитель климатических систем, обладающий собственным автопарком, ставил целью более равномерное распределение нагрузки на свои машины и сокращение расходов на привлечённый транспорт. После внедрения MasterTMS собственные машины компании стали перевозить за рейс в среднем на 8% больше груза и заезжать в большее количество точек (в среднем на 1,7 на один грузовик за смену). Общая продолжительность маршрутов сократилась на 17%, а потребность в услугах сторонних экспедиторов уменьшилась в среднем на три машины в день. Итогом стало годовое сокращение расходов на доставку более 18 млн руб.

**Выгоды:**

- СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ до 9–21% на каждой отгрузке
- СПРАВЕДЛИВЫЕ ТАРИФЫ и выбор перевозчиков через рейтинги и конкурсные торги
- АВТОМАТИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ графиков, маршрутов и распределения грузов по транспорту
- РАСШИРЕНИЕ собственной сети надёжных перевозчиков
- ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ перевозок и гарантия SLA
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ цепями поставок на основе лучших отраслевых практик

**«СЕЛ И ПОЕХАЛ»**

Для многих предприятий одним из главных критериев при выборе платформы является скорость внедрения.

Создание собственной TMS с нуля, своими силами или с привлечением аутсорс-разработок – долгий (от года и дольше), дорогой и сложный путь. Как правило, по нему следуют глобальные игроки с уникальными процессами и большими ресурсами.

Весомое преимущество готового решения MasterTMS – простой запуск и быстрый эффект. Облачные TMS не требуют длительной интеграции. Внедрение системы происходит в максимально сжатые сроки, занимая не более 1–2 недель, а первые результаты компания получает уже на этапе тестирования.

Интерфейс системы прост и удобен, а служба клиентской поддержки помогает адаптироваться в системе. Специалисты поддержки организуют демонстрацию сервиса, проводят подробный обзор его функционала и обучают сотрудников всех уровней – от руководства предприятия до логистов и перевозчиков. В процессе ра-

боты команда поддержки доступна круглосуточно, 24/7, чтобы оперативно решать возникающие вопросы.

Немаловажен и вопрос цены – гибкая модель подписки минимизирует начальные затраты и позволяет оплачивать только фактическое использование. Оплата только необходимых модулей пропорционально количеству логистических операций значительно дешевле, чем приобретение «монолитных» лицензий или «вечная» разработка собственной системы.

В сегодняшних реалиях для компаний, ежедневно обрабатывающих десятки, сотни, тысячи отгрузок, цифровая оптимизация процессов доставки грузов становится насущной необходимостью. И внедрение систем управления транспортом (TMS) становится технологическим ядром таких изменений, где цифровизация логистики – это не точечные решения, а устойчивая и эффективная управленческая модель.

[master-tms.ru](http://master-tms.ru)





# Прокачай ЛОГИСТИКУ!

## MasterTMS это:



Снижение затрат до 9-21%  
на каждой отгрузке



Формирование собственной сети  
лояльных перевозчиков



Прозрачность процесса выбора  
перевозчика и определения цены  
перевозки



Оптимизация отгрузок и мониторинг  
с использованием AI



Цифровизация отношений в цепи  
поставок на основе лучших  
отраслевых практик



+7 499 110 85 58

## MasterTMS

готовое ИТ-решение  
крупным предприятиям  
для организации FTL  
отгрузок по лучшим  
ценам и точно в срок

Получить доступ  
к пробной версии



master-tms.ru

На правах рекламы



**В** последние годы российский рынок логистики оказался в условиях беспрецедентных изменений. Нарушение устоявшихся международных цепочек поставок, уход крупных зарубежных операторов, усиление санкционного давления, трансформация финансовых и платёжных механизмов – всё это потребовало от бизнеса принципиально новых подходов к управлению логистикой. В этих условиях логистическая компания всё чаще становится не просто подрядчиком, а стратегическим партнёром, от которого напрямую зависят устойчивость бизнеса, непрерывность производственных процессов и выполнение контрактных обязательств.

О том, как формировалась компания Pontis Expedition, какие возможности открыл кризис и почему сегодня экспертность и ответственность важнее масштаба, рассказывает генеральный директор компании Андрей Зелинский.

## ЭКСПЕРТНОСТЬ VS МАСШТАБ: стратегия Pontis Expedition в эпоху трансформации логистического рынка

**– Андрей Владимирович, вы запустили логистическую компанию Pontis Expedition в 2024 году, в условиях продолжающегося внешнеэкономического давления и изменения логистических цепочек. Что вы увидели на рынке, что побудило вас инвестировать ресурсы именно в этот сегмент? И какие окна возможностей сейчас открываются для новых российских логистических компаний?**

– В этом году исполнилось 15 лет моей работы в международной логистике – своего рода профессиональный юбилей. Вся моя осознанная трудовая деятельность была связана исключительно с логистическими и экспедиторскими компаниями. Я работал и

в российском бизнесе, и в международных структурах, занимал как линейные исполнительные позиции, так и руководящие должности. Это позволило посмотреть на логистику с разных сторон – и глазами операционного сотрудника, и глазами управленца, отвечающего за результат.

За эти годы у меня сформировалось очень чёткое понимание: логистика – это не про перевозку как таковую. Это про устойчивость бизнеса клиента. Любой сбой в цепочке поставок – это остановка производства, срыв контрактов, финансовые потери. Именно поэтому я всегда относился к логистике как к системе ответственности, а не как к набору отдельных услуг.

Идея собственного проекта у меня назрела давно. Мне хотелось собрать воедино лучшие практики, которые я видел у предыдущих работодателей, партнёров и коллег, и реализовать их в компании, выстроенной с нуля под текущие реалии.

Кризис 2022 года стал тем самым переломным моментом. Уход международных игроков, освобождение ниш, резкое изменение логистических маршрутов и платёжных механизмов – всё это, с одной стороны, создало колоссальные сложности для рынка, а с другой – открыло возможности для новых российских компаний. Мы запускались без привлечённых инвестиций, исключительно на собственных ре-



сурсах – финансовых, профессиональных, репутационных. Это был крайне стрессовый старт: всё приходилось выстраивать с нуля – процессы, команду, партнёрскую сеть, доверие клиентов. Но именно такой формат позволил нам сразу заложить ключевые принципы работы: прозрачность, ответственность и ориентацию на долгосрочное партнёрство.

Важно понимать, что в спокойное, докризисное время молодой компании было бы значительно сложнее. Крупные клиенты ориентируются на масштаб, историю, узнаваемость бренда. А в кризисной реальности эти факторы отошли на второй план. На первый план вышла способность быстро принимать решения, находить альтернативные маршруты, перестраивать цепочки поставок и обеспечивать непрерывность процессов. В этот момент наш опыт оказался востребованным.

**– Российский рынок логистики традиционно насыщен крупными операторами и государственными структурами. Какие преимущества и риски, на ваш взгляд, получает молодой независимый игрок сегодня и как такие компании могут конкурировать в условиях нестабильных международных поставок?**

– Самое важное для молодой компании – это честное понимание своего места на рынке. Pontis Expedition – компания молодая, мы находимся в стадии формирования репутации и доверия со стороны клиентов и отрасли. Но при этом у нас есть серьёзная экспертиза, подтверждённая конкретными проектами и результатами. Мы не рассматриваем крупнейших российских операторов как прямых конкурентов. У нас разные бизнес-модели, различные клиенты и разные подходы. Наш фокус – это индивидуальные предприниматели, малый и микробизнес, иногда средний бизнес. Это компании, для которых особенно важны гибкость, скорость реакции и персональный подход, а не сложные корпоративные процедуры и многоуровневая бюрократия.

Наше ключевое конкурентное преимущество – отсутствие избыточной бюрократии и модель единого окна. В рамках группы компаний у нас есть компания-импортёр, транспортно-экспедиционный

## «ЛОГИСТИКА – ЭТО СИСТЕМА ОТВЕТСТВЕННОСТИ, А НЕ НАБОР ОТДЕЛЬНЫХ УСЛУГ».

блок, сертификация. Это позволяет закрыть для клиента весь цикл: от поиска и закупки товара за рубежом до доставки, таможенного оформления, страхования и выпуска товара в свободное обращение.

Для клиента это означает простую и понятную вещь – одну точку ответственности. Он работает с одним партнёром, который отвечает за результат, а не с несколькими подрядчиками, между которыми постоянно теряется ответственность. За относительно короткий срок работы у нас уже сформировался устойчивый портфель проектов и понятные финансовые показатели, что подтверждает востребованность такой модели.

**– Какие ключевые направления вашей деятельности вы считаете наиболее перспективными в ближайшие годы и почему?**

– Если говорить о стратегии, ключевым направлением для нас остаётся комплексность. Мы изначально строили Pontis Expedition как компанию полного цикла. В структуре группы есть импортёр с полностью прозрачной историей, транспортно-экспедиционная компания, сертификационный блок. Для клиента это означает законный, управляемый и прогнозируемый процесс на всех этапах. Мы сопровождаем клиента, начиная с оплаты товара за рубежом, а иногда и с поиска поставщика, и заканчивая продажей товара уже в России – очищенного, сертифицированного, выпущенного в свободное обращение. Это особенно важно в текущих условиях, когда ошибки в документах или платёжных схемах могут привести к серьёзным последствиям.

Второй ключевой элемент – гибкость. Современная логистика – это постоянные

изменения. Новые ограничения, новые требования, изменения маршрутов, платёжных инструментов. Мы сознательно уходим от жёстких регламентов. Если клиент сталкивается с нестандартной задачей или узким местом в цепочке поставок, мы не отвечаем шаблонно. Мы адаптируемся, перестраиваем процессы, внедряем новые решения, зачастую в режиме реального времени.

**– Какие потребности клиентов сегодня наиболее сложны для логистических операторов и как вы адаптируете свои сервисы под эти запросы?**

– Наиболее сложные задачи сегодня связаны с закупкой подсанкционных товаров и товаров двойного назначения. Если говорить о географии, то основные рынки наших клиентов – это Юго-Восточная Азия и Европа. При этом европейское направление объективно сложнее. Европейские экспортёры и контролирующие органы уделяют повышенное внимание проверкам, конечному получателю, документам, платёжным схемам. Любая неточность может привести к блокировке поставки. В таких условиях задача логистической компании – выстроить максимально корректную и прозрачную цепочку, которая защитит всех участников процесса: клиента, поставщика и нас как оператора.

Мы считаем, что в текущей реальности обеспечение страны оборудованием, комплектующими, медицинской техникой – это не просто коммерческая деятельность, это вопрос устойчивости экономики.

Юго-Восточная Азия, в частности Китай, с точки зрения работы несколько проще: рынок более гибкий, многие поставщики не отказываются от сотрудничества с Россией. Но именно европейское направление требует более высокой экспертизы, поэтому мы сознательно сделали ставку на него. Клиентов тут меньше, но требования к качеству сервиса значительно выше, и именно здесь ценится профессионализм.

**– Какие меры вы предпринимаете для устойчивости цепочек поставок при форс-мажорных обстоятельствах?**

– Устойчивость цепочек поставок достигается за счёт глубокой проработки всех элементов. Мы всегда диверсифи-

цируем риски: по каждому направлению – финансовая логистика, транспорт, страхование, сертификация – у нас несколько проверенных партнёров. Перед началом сотрудничества проводится полноценный комплаенс: анализируются учредительные документы, финансовая отчётность, деловая репутация. Мы понимаем, если подрядчик подводит нас, мы подводим клиента. Это недопустимо. Поэтому мы не гонимся за минимальной ценой. Для нас в приоритете качество, надёжность и возможность партнёрского диалога в любой ситуации.

**– Среди российских бизнесов активно обсуждается тема «обеления» логистических схем ввоза и вывоза товаров: повышение прозрачности цепочек, отказ от неофициальных маршрутов, цифровизация. Как вы оцениваете текущую ситуацию с «серым импортом» и что делает Pontis Expedition для обеспечения законных и прозрачных цепочек поставок?**

– Вопрос действительно крайне актуальный для российского бизнеса и для логистического рынка в целом. Pontis Expedition изначально строилась как полностью «белая» компания, работающая строго в рамках правового поля Российской Федерации.

Исторически так называемые серые схемы создавали серьёзный перекос рынка и давление на легальных игроков. Компаниям, работающим официально, с прозрачным импортом, было и остаётся сложно конкурировать с теми, кто завозит товар по карго-схемам или иным неформальным маршрутам. Однако в последние годы ситуация начала меняться: усилился государственный контроль, ужесточились требования к документам, к прослеживаемости поставок, к финансовым операциям. В этих условиях мы взяли на себя роль своего рода проводников для бизнеса, который вынужден переходить от серых схем к белым.



## «НАШЕ КЛЮЧЕВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО – ОТСУТСТВИЕ ИЗБЫТОЧНОЙ БЮРОКРАТИИ И МОДЕЛЬ ЕДИНОГО ОКНА».

К нам регулярно обращаются клиенты, которые раньше работали по карго-схемам. Сейчас они сталкиваются с необходимостью менять бизнес-модель. Для таких компаний мы выступаем не просто логистическим оператором, а консультантом и партнёром. Мы подробно объясняем весь процесс поставки – от заключения международного контракта до формирования полного комплекта

экспортных документов для таможенно-го оформления.

Мы помогаем клиентам правильно выстраивать цепочки поставок, корректно формировать цены, учитывать требования нетарифного регулирования, сертификации, выбирать оптимальные маршруты. Переход от серых схем к белым – это сложный процесс, и мы считаем важным поддерживать предпринимателей на этом этапе. Для нас это не только вклад в развитие цивилизованного рынка, но и основа для долгосрочного сотрудничества.

**– Многие международные партнёры сократили присутствие или изменили схемы работы с Россией. Какие стратегии вы используете для минимизации рисков?**

– Если говорить о рынке в целом, уход международных логистических компаний стал, с одной стороны, серьёзным вызовом, а с другой – точкой роста для российских игроков. Для Pontis Expedition это, безусловно, открыло дополнительные возможности. Освободившиеся ниши постепенно начали заполнять российские компании, и мы смогли занять своё место в этой новой конфигурации рынка.

С точки зрения личных профессиональных амбиций я оцениваю эту ситуацию, скорее, позитивно. Но если смотреть

шире, с позиции рынка, у меня отношение более сдержанное. Конкуренция – это двигатель прогресса. Уход международных компаний привёл к тому, что в ряде сегментов снизился уровень сервиса и качества логистических решений. Остались либо российские компании, либо формально реформатированные международные структуры, которые при смене юрисдикции во многом утратили прежний уровень продукта.

Если говорить о наших клиентах, международные корпорации никогда не были нашей целевой аудиторией. Наше позиционирование изначально ориентировано на российский бизнес. При этом на рынке появилось большое количество бывших международных компаний, которые стали российскими юридическими лицами, но сохранили потребность в сложных логистических решениях. Для Pontis Expedition это стало дополнительной возможностью – мы начали выстраивать партнёрские отношения и с такими клиентами, предлагая им полный комплекс услуг.

**– Насколько важна для вас специализация в отдельных отраслях, например телекоммуникации или нефтегаз, и есть ли планы по расширению отраслевой экспертизы?**

– Я считаю отраслевую специализацию крайне важным элементом логистического бизнеса. Чтобы выстраивать с клиентом действительно эффективные отношения, необходимо говорить с ним на одном языке, понимать специфику его продукта, особенности цепочек поставок и риски. Каждая товарная группа имеет свои нюансы: требования к сертификации, особенности страхования, условия перевозки, негабаритность или хрупкость грузов, температурный режим, сроки доставки. Без понимания этих деталей невозможно предложить клиенту качественное и безопасное решение.

Мы закладываем эту философию в работу команды с первого дня. Наши менеджеры работают с клиентами по специализациям. У одного менеджера может быть портфель клиентов с товарами народного потребления, у другого – оборудование, запчасти, телекоммуникации, сложная техника. Это позволяет менеджеру глубоко разбираться в продукте клиента и выстраивать коммуникацию максимально профессионально и комфортно.

**– Какие рынки или географические направления вы планируете развивать в ближайшее время?**

– Мы приняли для себя осознанное решение не расплываться. Вместо того чтобы брать экзотические направления, мы сосредоточились на тех рынках, где у нас есть глубокая экспертиза и отработанные механизмы. Наш фокус – это Европа,



Юго-Восточная Азия, в частности Китай и Турция. Мы считаем, лучше довести работу по этим направлениям до высокой степени надёжности, чем экспериментировать с экзотическими маршрутами.

Логистика – это сфера, где слишком многие факторы могут повлиять на результат: форс-мажоры, изменения регулирования, погодные условия, политические решения. Поэтому мы делаем ставку на те направления, которые понимаем и в которых можем гарантировать клиенту качественный сервис.

**– Какой главный риск вы видите для логистического бизнеса в России в 2026 году и как готовитесь к этому?**

– Основной риск – это снижение объёмов импорта. Многие компании до сих пор не понимают, как будет формироваться спрос и в каком объёме закупать товар. Сейчас идут в основном обязательные поставки, без которых бизнес не может функционировать. Мы как логистические партнёры тоже видим снижение объёмов перевозок и валютных траншей, поэтому сегодня весь рынок работает в режиме оптимизации: мы сокращаем логистические издержки, клиенты – финальные цены. Это сложный, но объективно необходимый процесс.

**– Как вы видите развитие логистической индустрии России в ближайшие 3-5 лет и какую роль в этом развитии должна играть Pontis Expedition?**

– Наш горизонт планирования сейчас – год. В первую очередь мы работаем над репутацией и доверием. Мы хотим, чтобы нас выбирали не за масштаб, а за экспертность, прозрачность и честное партнёрство.

Логистика сегодня – критически важная отрасль. Машины, поезда, контейнеры не должны останавливаться. И мы в Pontis Expedition видим свою задачу в том, чтобы вместе с клиентами обеспечивать устойчивость этих процессов и помогать бизнесу адаптироваться к новой экономической реальности.

*Беседовала Алина Волкова*



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

# КАЗАНЬ ФОРУМ

**12–17 МАЯ 2026**

**ПРОСТРАНСТВО  
ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА  
И ИНВЕСТИЦИЙ**



**KAZANFORUM.RU**