RBG

72/405
ноябрь 2026

With the support of the CCI of Russia

РОССИЙСКИЙ ЭКСПОРТНЫЙ ЦЕНТР

СДЕЛАНО В РОССИИ



АЛЕКСЕЙ ШУЛЕПОВ, ГК «ТЕК-КОМ:

«СДЕЛАНО В РОССИИ – ЭТО НЕ НАКЛЕЙКА»

RBG
www.rbgmedia.ru
Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.
12+

Учредитель и издатель:
ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»
при поддержке ТПП РФ
Главный редактор:
Мария Сергеевна Суворовская
Редактор номера: **Екатерина Золотарева, Александра Убоженко**
Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**
Дирекция развития и PR: **Кира Кузмина, Алена Ремизова, Алена Штукарева**
Журналисты: **Алина Волкова, Вячеслав Колесников**
Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков, пресс-служба Губернатора Тверской области**
Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР», г. Москва, ул. Электрозаводская, д. 20, стр. 3.
Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА», публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не обязательно должно совпадать с мнением редакции. Перепечатка материалов и их использование в любой форме допускается только с разрешения редакции издания RBG.
Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Адрес редакции и издателя: **143966, Московская область, г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23**
E-mail: **mail@b-d-m.ru**
Тел.: **+7 (495) 528-17-35**
Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»
Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер средства массовой информации ПИ № ФС77-70487 от 25 июля 2017.
RBG № 72/405 ноябрь 2026
Подписано в печать: **06.11.2026**
Дата выхода в свет: **12.11.2026**
Тираж: **15 000. Цена свободная.**

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

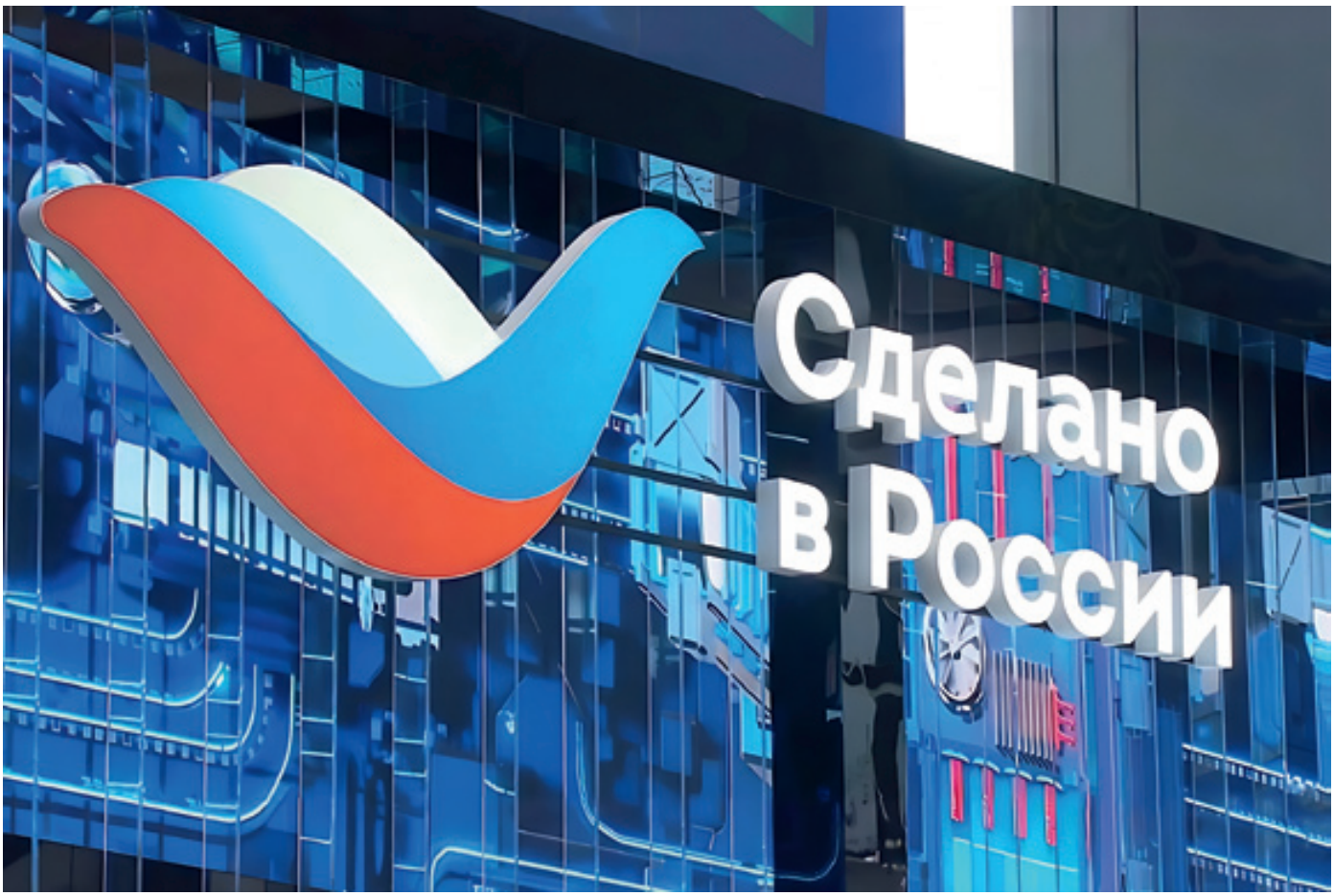
Founder and publisher:
BUSINESS DIALOG MEDIA LLC
with the support of the CCI of Russia
The editor-in-chief: **Maria Suvorovskaya**
Managing Editor: **Alexandra Ubozhenko, Ekaterina Zolotareva**
Designer: **Alexandr Lobov**
Directorate for Development and PR: **Kira Kuzmina, Elena Remizova, Elena Shtukareva**
Journalists: **Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov**
Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov, The Press Service of the Governor of the Tver Region**
Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow, ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.
Materials marked R or "ADVERTISING" are published as advertising. The opinion of the authors does not necessarily coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials and their use in any form is allowed only with the permission of the editorial office of the publication RBG.
Materials are not reviewed and returned.
Address of the founder and publisher: **23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966**
E-mail: **mail@b-d-m.ru**
Tel.: **+7 (495) 528-17-35**
Publisher: **Business-Dialog Media LLC**
Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. Media registration number PI # FS77-70487 from July 25, 2017.
RBG № 72/405 November 2026
Signed to the press: **06.11.2026**
Date of issue: **12.11.2026**
Edition: **15 000 copies. Open price.**



RBG



Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2VSb5xaJ6dG



СЕРТИФИКАТ «СДЕЛАНО В РОССИИ»: ВЫРУЧКА ДЕРЖАТЕЛЕЙ ВЫРОСЛА ДО 4,63 ТРЛН РУБЛЕЙ

Российский экспортный центр (РЭЦ, ВЭБ.РФ) впервые подсчитал совокупную выручку компаний – держателей сертификата «Сделано в России». За 2025 год она составила 4,63 трлн рублей – на 58% больше, чем в 2021 году, когда этот показатель равнялся 2,94 трлн рублей. В расчёт вошли 1582 компании, сдававшие отчётность все 5 лет.

Выручка участников программы росла каждый год: на 13% в 2022 году, на 12% в 2023-м, на 16% в 2024-м и на 8% в 2025-м. У 83% компаний (1310 из 1582) выручка увеличилась, у 43% – как минимум вдвое. Типичная (медианная) компания с сертификатом прибавила 77%. Если исключить 10 крупнейших участников, совокупная выручка остальных выросла на 54%.

Число участников с годовой выручкой больше 1 млрд рублей выросло с 301 до 433, больше 10 млрд – с 49 до 71. Из 509 компаний, которые в 2021 году по выручке относились к малому бизнесу (120–800 млн рублей), 145 к 2025 году доросли до средних или крупных.

ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА

Крупнейшей по выручке отраслью среди держателей сертификата стала пищевая промышленность: 359 компаний и 29,7% общей выручки. Ещё 18,8% дают компании оптовой торговли продуктами питания, в том числе торговые дома производителей, и 8,7% – 72 производителя напитков. На втором месте – химия, нефтехимия и фармацевтика: 138 компаний и 16,4% общей выручки.

«Быстрее других росли производители напитков (+81%) и пищевая отрасль в целом. Производители продуктов и напитков вместе с оптовыми торговыми компаниями этого профиля увеличили выручку на 77%. ИТ-компании и разработчики удвоили выручку (+109%). Медленнее росли машиностроение и электроника (+24%), лесная и целлюлозно-бумажная отрасль (+12%)», – заявила директор по внешним коммуникациям и продвижению бренда «Сделано в России» РЭЦ Елена Якутович.

В целом 72% выручки держателей сертификата приходится на обрабатывающую промышленность – это 1214 из 1582 компаний, по которым доступна отчётность за все 5 лет.

«Число держателей сертификатов и их вклад в выручку заметно расходятся. Машиностроение, электротехника и элек-

троника вторые по числу компаний после пищевой отрасли (217), но дают 4,6% выручки. В основном это малый и средний бизнес с медианной выручкой 377 млн рублей. В ИТ и научных разработках 94 компании и 0,5% выручки. Самые крупные в среднем компании – в лесной и целлюлозно-бумажной отрасли: их медианная выручка составила 1,04 млрд рублей при среднем по всем участникам показателе 301 млн рублей», – прокомментировала Елена Якутович.

Она также добавила, что отраслевая структура держателей сертификата показывает: программа работает не только для пищевого экспорта, где позиции российских производителей уже сильны. Хотя машиностроение, электротехника и ИТ пока дают меньшую долю выручки, именно в этих сегментах сосредоточен основной потенциал наращивания несырьевого неэнергетического экспорта. Для компаний из этих отраслей сертификат служит практическим инструментом выхода на зарубежные рынки.

КОНЦЕНТРАЦИЯ И МАЛЫЙ БИЗНЕС

Десять крупнейших держателей сертификата в 2025 году получили 1,7 трлн рублей выручки – 35% совокупной выручки всех 1927 участников программы, сдавших отчётность за 2025 год. Ещё 38% приходится на компании с 11-го по 100-е место, 27% – на остальные 1827 компаний. Выручка каждой компании из первой десятки превышает 80 млрд рублей. Семь из десяти производят или продают продукты питания и напитки, остальные работают в химии, фармацевтике и производстве косметики. Семь из десяти зарегистрированы в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге.

«*Половину совокупной выручки всех держателей знака дают 24 компании. 76 участников с выручкой больше 10 млрд рублей обеспечивают 69% общей суммы. На другом полюсе – 963 компании: половина участников с отчётностью, на них вместе приходится 1,5% выручки. При этом концентрация не растёт: доля 10 крупнейших компаний в 2021 году составляла 37,5%, в 2025 году – 35,4%. Остальные участники программы росли не медленнее лидеров», – заявил вице-президент РЭЦ Александр Молодцов.*

86% компаний – держателей сертификата «Сделано в России» по выручке относятся к малому и среднему бизнесу. Их годовая выручка не превышает 2 млрд рублей. Ещё 424 участника программы являются индивидуальными предпринимателями и фермерскими хозяйствами. Малые компании, получившие сертификат, за 4 года увеличили выручку. На малый и средний бизнес приходится 12% совокупной выручки держателей знака – около 600 млрд рублей. При этом сертификатов у них больше: компании МСП вместе с ИП и фермерскими хозяйствами владеют почти тремя четвертями (74%) из 3,9 тыс. сертификатов, выданных РЭЦ.

«Малый бизнес в программе быстро растёт. 1400 компаний, которые в 2021 году по выручке относились к МСП, к 2025 году увеличили совокупную выручку на 120%, более чем вдвое. 82 из них за это время переросли границу среднего бизнеса в 2 млрд рублей», – добавил Молодцов.

По его словам, почти целиком из малого и среднего бизнеса состоят участники из ИТ и научных разработок (98,5%), лёгкой промышленности (98%), мебельной отрасли (95%), а также машиностроения и электроники (90%). Среди регионов, где отчитываются не меньше 20 участников, самая высокая доля МСП – в Ивановской области и Пермском крае (по 97%), Новгородской (96%) и Нижегородской (95%) областях.

ЧТО ДАЁТ СЕРТИФИКАТ

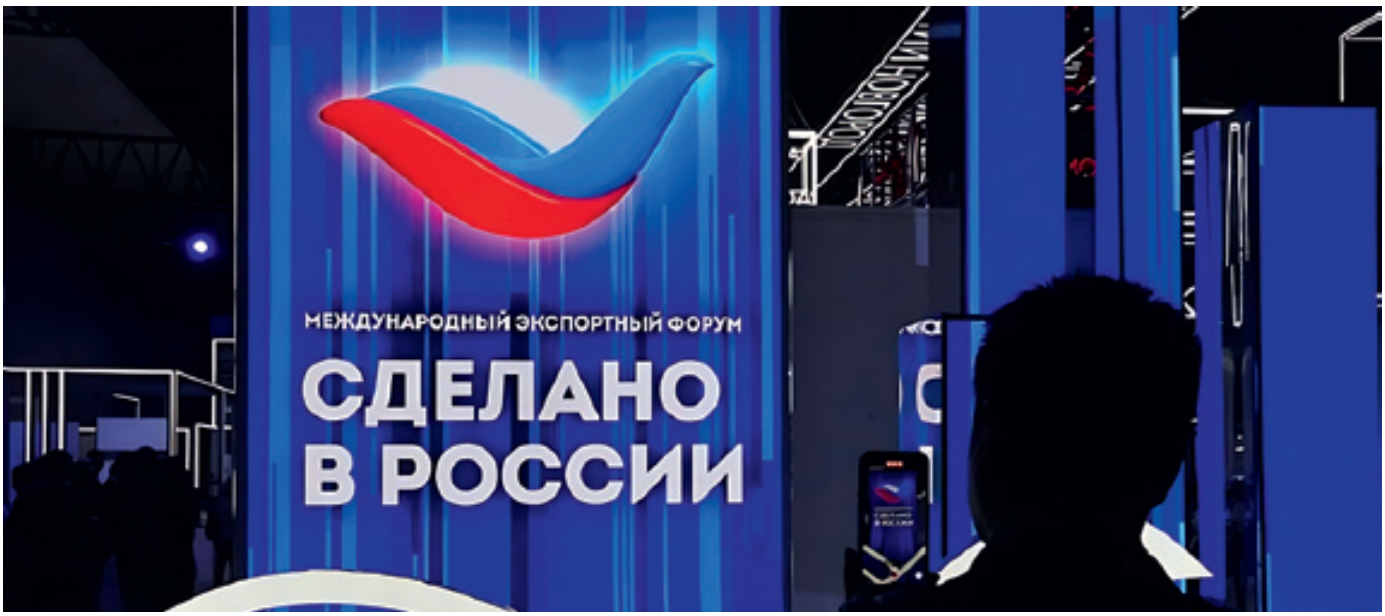
Сертификат «Сделано в России» чаще получают компании, которые уже демонстрируют темпы роста выше среднерыночных. Программа не ограничивается крупным бизнесом: значительная часть прироста выручки обеспечивается малыми предприятиями, переходящими в следующую весовую категорию.

Для экспортёров сертификат служит практическим инструментом выхода на зарубежные рынки при поддержке РЭЦ. Его можно получить по пяти направлениям. Он подтверждает качество и происхождение продукции, открывает доступ к участию в международных выставках и бизнес-миссиях, размещению в национальных павильонах и магазинах за рубежом, а также к рекламно-информационной поддержке в целевых странах. Подать заявку можно на сайте РЭЦ.

Данные о держателях сертификата РЭЦ представит на Международном экспортном форуме «Сделано в России», который пройдёт 16 ноября 2026 года в Национальном центре «Россия».

Как считали

Реестр сертификатов «Сделано в России» сопоставлен по ИНН с государственным информационным ресурсом бухгалтерской отчётности ФНС России (ГИР БО), выгрузка от 24 сентября 2026 года. Динамика выручки и отраслевая структура рассчитаны по 1582 компаниям, сдававшим отчётность все 5 лет (2021–2025). Концентрация выручки и доля малого и среднего бизнеса рассчитаны по 1927 юрлицам с отчётностью за 2025 год. Индивидуальные предприниматели и фермерские хозяйства бухгалтерскую отчётность в ГИР БО не сдают. Данные приведены по юрлицу, владеющему сертификатом, без консолидации по группам компаний.



Алексей Шулепов:

«СДЕЛАНО В РОССИИ – ЭТО НЕ НАКЛЕЙКА»

Когда в 2022 году глобальные промышленные цепочки разорвались, многие предприятия и даже отрасли оказались в крайне трудном положении: исчезли не только готовые изделия и сервис, но и документация, технологии и доступ к компонентам. Именно в этот момент компания ТЕК-КОМ совершила разворот, на который в обычных условиях ушли бы десятилетия: за два с небольшим года локализовала производство сложнейших кассетных буксовых подшипников. В январе 2026 года, по итогам визита первого вице-премьера Дениса Мантурова на тверскую площадку компании, правительство сообщило, что группа в полном объёме выполнила обязательства по освоению и локализации технологии производства буксовых кассетных подшипников для вагонов повышенной грузоподъёмности в рамках СПИК 2.0. О том, как дисциплина западной школы соединилась с русской инженерной смекалкой, почему «Сделано в России» – это не наклейка, а способность поддерживать высокотехнологичное производство без иностранного сервиса и компонентов, и зачем промышленнику две научные степени и лицензия пилота, в интервью RBG рассказывает руководитель и акционер ГК «ТЕК-КОМ» Алексей Шулепов.



ТЕК КОМ

Технологии надёжного вращения

– Алексей Анатольевич, сегодня словосочетание «Сделано в России» звучит из каждого утюга. Но что оно значит для вас на практике? Где проходит граница между «сделано», «собрано» и «продано как российское»?

– Для нас «Сделано в России» – это не наклейка на коробке, а компетенция. Это умение разработать, освоить и создать собственную технологию, произвести, испытать и организовать сервис продукции здесь, в стране.

«Собрано в России» – это когда у нас проходит последняя операция, а ключевые компоненты, документация и ключевые знания находятся за рубежом. Это тоже важный шаг, но это не технологический суверенитет.

А вот «продано как российское» – это отдельная и очень болезненная проблема. По данным наших исследований и Союза производителей подшипников (СПП), реальная доля продукции, выпускаемой в России по полному циклу, – около 27%. При этом исследование потребителей, которое мы провели при поддержке Минпромторга, показало, что конечные пользователи считают отечественными аж 67% закупаемой ими продукции. Разница в 40 процентных пунктов, по нашему предположению, – это азиатская продукция, которая под видом российской попадает нашим потребителям. Зачастую качество такой продукции оставляет желать лучшего. Это подрывает имидж честных российских производителей, и, что ещё страшнее, ставит под угрозу работоспособность и надёжность самой техники.

Постановления правительства № 719 и № 1789, а также реестр российской промышленной продукции Минпромторга задают правильные критерии и траекторию дальнейшего развития на пути к технологическому суверенитету: нужно смотреть не на этикетку, а на саму технологию – какие операции и компоненты должны быть российскими. С 1 июля 2026 года для ряда видов продукции для признания её российской требуется подтверждение отечественного происхождения подшипников, а с 1 января 2027 года это требование распространится и на компоненты. Но важнее самих правил их исполнение. Нам нужны прослеживаемость, реальные проверки происхождения и, конечно, ответственность за нарушения.

– Какой проект в ТЕК-КОМ вы считаете лучшим воплощением этой идеи? И чего он вам стоил?

– За два с небольшим года мы полностью локализовали технологию производства кассетного буксового подшипника – продукт, который до 2022 года в России производили только с иностранным участием. Этот проект мы реализовали в рамках специального инвестиционного контракта, и обязательства мы выполнили досрочно.

Исходная точка была жёсткой. В 2022 году мы одновременно потеряли доступ к компонентам, конструкторской документации и технологиям иностранной корпорации. До этого момента локализация кассетных подшипников в отрасли не превышала 50%.

Чего это стоило: собственная документация, новые российские поставщики по каждому компоненту, закупка оборудования и освоение операций, которые раньше делались за рубежом – от тел качения до смазки, испытания и подтверждение качества у заказчиков. И всё это в очень сжатые сроки.

Главный результат здесь – не одно конкретное изделие, а компетенция. Теперь мы умеем проходить этот путь с нуля, и он повторяется в других наших продуктах, включая подшипники для высокоскоростного транспорта, которые мы сейчас разрабатываем и испытываем для новой магистрали, которая вскоре свяжет две столицы.

– Где граница достаточного технологического суверенитета? Нужно ли производить абсолютно всё, включая станки?

– Технологический суверенитет – это не лозунг «Всё производить самим!», а способность сохранять ключевые компетенции и технологии и управлять критическими зависимостями. Нужно различать локализацию изделия и самостоятельность всей производственной системы. Освоить полный цикл продукта – это одно, но это не значит, что все станки, программы и материалы в цехах – отечественные.

По компонентам мы провели большую работу с российскими партнёрами: сегодня у нас не меньше двух отечественных поставщиков по каждой позиции. В этом смысле мы полностью суверенны.

А вот станки у нас по-прежнему импортные. Для нас суверенитет здесь – это способность самим обслуживать оборудование и поддерживать его работоспособность, вне зависимости от сервисных инженеров поставщика. Мы научились закупать станки без сервисной поддержки в России, принимать их до отгрузки, держать в России запас запчастей и доводить оборудование до требуемых параметров производительности своими силами. Сегодня мы работаем на этом оборудовании самостоятельно, и для меня это принципиально важно.

Как найти границу? Для каждого узкого места я задаю четыре вопроса: насколько оно влияет на качество и непрерывность производства, есть ли альтернатива, сколько времени займёт замена, можем ли мы сами обслуживать и развивать эту технологию. Где-то оправдано собственное освоение, где-то – развитие российского поставщика, где-то – технологическое партнёрство. Не стоит заменять одну критическую зависимость другой: если поменялась страна поставщика, но остался единственный источник без альтернативы, проблема отказоустойчивости принципиально не решена.

– Ваш путь – от дистрибьютора мирового лидера до российского производителя полного цикла. Какие точки на этой карте вы считаете поворотными?

– В 2022 году мы должны были научиться работать без оглядки на старшего товарища, самостоятельно. И мы это сделали.

2007 год – основание ТЕК-КОМ. До 2022 года мы были дистрибьютором крупнейшего международного производителя. Это была отличная школа стандартов, качества и дисциплины, которая потом нам очень пригодилась.

2022 год – перелом. Сначала мы остались без доступа к продукции, компонентам, документации и технологиям, затем последовал выход иностранного инвестора. Завод в Тверской области, построенный в 2010 году международной корпорацией, перешёл в



Производство

наш периметр. Фактически это был полный перезапуск бизнеса: новые системы, новые компетенции, новые поставщики сырья, компонентов, оборудования и технологий.

2022–2024 годы – полная локализация технологии производства.

2025–2026 годы – строительство нового производственного комплекса, запуск научно-исследовательского центра, отстройка структуры и новой системы корпоративного управления.

– Что было самым рискованным решением тогда – расчёт или предпринимательское чутьё? И где в ваших решениях место интуиции?

– Самое рискованное решение – взять на себя ответственность за завод, команду и обязательства по специнвестконтракту в момент, когда иностранный инвестор внезапно ушёл, а у нас не было доступа к технологиям, компонентам и документации. Можно было пойти более простым путём и остаться торговой компанией. Чутьё подсказывало, что рынок без глобальных игроков не останется пустым надолго, а компетенции, которые мы создадим, станут основой бизнеса.

Но интуиция лишь подсказывает гипотезу, а расчёт её проверяет. Каждое крупное решение у нас проходит через базовый и стрессовый сценарии, оценку денежных потоков и окупаемость. Проект, который хорош только в оптимистичном сценарии, – это не проект, а ставка. Финансовая модель не заменяет решение, но помогает исключить самообман.

За плечами 25 лет в корпорациях и 20 лет предпринимательства. Чутьё – это во многом накопленный опыт, в том числе опыт ошибок.

– В миссии ТЕК-КОМ речь идёт о надёжной работе узлов вращения, а не о производстве подшипников. Почему?

– Наши заказчики покупают не подшипник, а время, которое отработает узел вращения без сбоя или остановки. Подшипник работает не сам по себе, а в конкретной машине, при конкретных нагрузках и условиях эксплуатации. Ценность для заказчика – в том, чтобы узел работал надёжно весь расчётный срок и даже больше.

Как это проявляется в решениях? Мы ведём инженерную работу с заказчиком как с партнёром по решению технической задачи. У нас есть собственный научно-исследовательский и испытательный центр. Мы развиваем сервис и восстановительный ремонт там, где это целесообразно. И у нас есть принципы, которые мы не приносим в жертву ради прибыли или доли рынка: качество и надёжность продукции, законность и честность в делах, репутация и уважение к людям. Наша мегазадача – быть первым выбором клиентов, когда речь идёт о надёжных решениях для узлов вращения машин.

– Почему именно железнодорожное, автомобильное и тяжёлое машиностроение? От каких возможностей вы сознательно отказались?

– Фокус – это не попытка присутствовать везде, а рамка распределения ресурсов. Мы выбрали направления с устойчивым спросом со стороны крупной отрасли, технологической связью с нашими компетенциями и сегментами, где важны безупречная надёжность и инженерная поддержка, а не только цена.

Эта диверсификация оправдала себя. В 2025–2026 годах выпуск грузовых вагонов сократился, но развитие продаж в вагоноремонте, автозапчастях и тяжёлом машиностроении позволило нам сохранить позиции.

А от чего мы отказались? Подшипники есть во всех изделиях машиностроения. В самом начале, после ухода западных игроков, мы пошли в широкую номенклатуру для множества применений. Но со временем решили существенно сократить ассортимент. Лучше меньше – да лучше.

– ТЕК-КОМ работает на гражданские отрасли или выпускает продукцию и для оборонно-промышленного комплекса?

– ТЕК-КОМ – производитель гражданской продукции. Наши заказчики – гражданские отрасли машиностроения. Насколько нам известно, поставки для нужд ОПК в нашей стране всегда были и остаются суверенными, угроз в этой части, на наш взгляд, нет. Однако масштаб гражданского спроса и надёжность техники, которая ежедневно работает в экономике, требуют передовых решений. Часто эта техника импортная. После быстрого ухода ключевых мировых подшипниковых брендов отечественные производители смогли заместить лишь часть этих поставок, и эту нишу, к моему большому сожалению, заняли разношёрстные подшипники, в основном из Китая. В прошлом году на их долю приходилось без малого две трети от объёма потребления. Поэтому мы решили сфокусироваться на развитии ассортимента для гражданского машиностроения как наиболее уязвимого в части поставок подшипников промышленности.

– В чём преемственность корпоративной культуры от западных компаний и в чём заключается «наш русский шарм»?

– Мы взяли у западной школы дисциплину и стандарты, а добавили то, чего ей не хватало: скорость, гибкость и смекалку – умение решать задачи, у которых нет готового решения. Мы сохранили сильную производственную дисциплину, культуру качества, регламенты и отношение к безопасности. Это фундамент.

А добавили скорость решений, инженерную смекалку, умение работать в неопределённости, товарищеские отношения и готовность брать ответственность, когда нет инструкции. В 2022 году не было регламента на случай, когда пропадает доступ к технологиям. Команда справилась благодаря тому, что соединила западную дисциплину с готовностью действовать без готовых ответов. Мы не противопоставляем одно другому: лучшие практики остаются лучшими, неважно, откуда они пришли.

– Планируете ли вы выход на внешние рынки? На чём будете строить преимущество перед конкурентами?

– Экспансия будет, но всему своё время. Сегодня наши рынки – Россия и ближайшие соседи. Однако до 2022 года продукция тверского завода поставлялась даже в Австралию и США.

Условия выхода понятны: политическая и санкционная ситуация, при которой рынки откроются; подтверждённая конкурентоспособность; возможность создавать сервисную инфраструктуру. Подготовка идёт уже сейчас: мы наращиваем компетенции и регулярно сравниваем свою продукцию с китайскими и западными аналогами. Сравнения показывают, что наша продукция вполне конкурентоспособна. За последние годы ведущие китайские производители заняли место рядом с мировыми лидерами, и я уверен, что у нас есть шанс пройти похожий путь.

Критерий успеха – не число зарубежных поставок, а повторяемый, устойчивый бизнес. Разовая сделка и устойчивое присутствие – разные результаты, нас интересует только долгосрочный бизнес.

– Статус резидента «Сколково» и Союз производителей подшипников – что это даёт практически?

– Статус резидента для нас – не вывеска, а обязательство инвестировать в НИОКР и вести разработки на системном уровне. Что он даёт: структуру для системной работы в рамках отдельной компании, доступ к экспертизе и к инновационному сообществу, инструменты поддержки, включая налоговые льготы. В составе группы уже работает научно-исследовательский центр. Приоритеты – новые типы подшипников для отраслей, где важны ресурс и надёжность, – железнодорожное (в том числе для высокоскоростного движения), автомобильное и тяжёлое машиностроение.

Что касается Союза производителей подшипников – это объединение ведущих предприятий полного цикла. В рамках союза мы участвуем в решении общих вопросов отрасли и выработке единой позиции при взаимодействии с регулятором.

– В чём суть вашей методики обоснования промышленной политики для малых отраслей? Объясните читателю, далёкому от экономики.

– Масштаб отрасли и её значение для экономики – не одно и то же. Подшипник занимает малую долю в стоимости машины, но без него машина не работает. Промежуточные отрасли производят не конечный продукт, а то, без чего не обходятся другие производства. В укрупнённой статистике такие производства растворяются, их влияние становится трудно увидеть.

Суть предложенного мной подхода – рассматривать такую отрасль не изолированно, а в паре с крупным потребителем. Мы смотрим, как развитие конечного производства формирует спрос на подшипники и какой эффект возникает в связанных отраслях. Итог: от утверждения «эта отрасль стратегически важна» мы переходим к конкретным вопросам: какой спрос обеспечит загрузку, какие меры поддержки оправданны и какой результат они дадут. Промышленная политика становится адресной и доказательной.

Второстепенных отраслей не бывает. Цепочка рвётся в самом тонком месте, а



Лаборатория



Первый вице-премьер Денис Мантуров на производственной площадке ГК «ТЕК-КОМ» в Тверской области, январь 2026 года

не в самом крупном. Опыт 2022 года это доказал: под угрозой оказался выпуск инновационных вагонов из-за подшипников – компонентов, которые почти не видны в отраслевой статистике.

– Без долгосрочного спроса локализация не работает. Как создать этот спрос – через требования к закупкам или через конкуренцию? Где баланс?

– Требования к закупкам отечественных подшипников открывают дверь, а конкуренция решает, кто в неё войдёт. Технологическая возможность локализации ещё не означает её экономической жизнеспособности. Можно освоить продукт, но без загрузки мощностей проект не окупится.

Данные нашего кейса: в проекте локализации буксовых подшипников при мерах промышленной политики в 2023 году срок окупаемости оказался в рамках индустриальной нормы. А без них в условиях 2025 года он составил бы почти два десятилетия. Никакой разумный инвестор не вложит средства при такой окупаемости, а точнее при её отсутствии.

Требования по обеспечению спроса нужны, чтобы у инвестора был горизонт планирования в капиталоёмкой отрасли с циклом 7–10 лет. Проблему загрузки признают и на уровне правительства: в январе 2026 года Денис Мантуров поручил Минтрансу и Минпромторгу совместно с «РЖД» проработать меры по увеличению загрузки предприятий подшипниковой отрасли. Конкуренция нужна, чтобы требования не превратились в гарантированную ренту. Баланс в том, что меры поддержки производителя промежуточной продукции должны быть синхронизированы с развитием отраслей-потребителей, а долгосрочные контракты, гарантирующие загрузку мощностей, важнее разовых льгот.

– А где грань между здоровым протекционизмом и поддержкой, которая отучает конкурировать?

– Поддержка должна помогать становиться сильнее, а не заменять работу над обеспечением конкурентоспособности. Здоровый протекционизм – это не право работать в комфортных условиях, а пространство, чтобы освоить технологии и выйти на международную конкурентоспособность. Я выступаю за защиту от демпинга и серого импорта, но при этом за открытость мира и трансфер технологий.

Встречные обязательства бизнеса в обмен на меры поддержки: инвестиции в мощности, освоение технологий, качество продукции, рост эффективности. Это договорённость о развитии.

Признак тепличных условий: когда у производителя пропадает стимул снижать издержки и улучшать продукцию, потому что заказчик всё равно никуда не денется. Вспоминается фраза Николая Озерова: «Такой хоккей нам не нужен!».

– ТЕК-КОМ сам пользуется льготными инструментами. В чём их главный риск?

– Да, мы пользуемся мерами господдержки. При высокой ключевой ставке без них капиталоёмкий проект уходит за разумную грань окупаемости. Льготные деньги снижают порог входа и порой делают проект возможным в принципе.

Но вместе с тем они требуют большей дисциплины. Главный риск – начать оценивать проект по доступности денег, а не по его экономическим показателям. «Дешёвые» деньги могут сделать привлекательными проекты, которые не выдержат встречи с рынком.

Как не допустить? Проект проходит те же стрессовые сценарии, что и на рыночных деньгах. Льготные деньги – это не подарок, а обязательства по срокам, объёмам и локализации. К этому нужно относиться серьёзно.

– Если бы вам предложили заключить общественный договор на 10 лет, какие три неизменных условия вы бы в него внесли?

– Бизнесу нужна не помощь каждый год, а правила, которые не меняются 10 лет.

Первое: стабильные требования к локализации и закупкам с реальной прослеживаемостью.

Второе: предсказуемый долгосрочный спрос – долгосрочные контракты с крупными заказчиками.

Третье: доступ к длинным и предсказуемым деньгам и стабильный налоговый режим.

С другой стороны – обязательства бизнеса: инвестиции в технологии, рост мощностей, улучшение качества, повышение эффективности и, как результат, конкурентоспособная продукция.

– Как вы оцениваете состояние подшипниковой отрасли сегодня?

– Подшипник есть почти в любой машине, поэтому портфель заказов производителя подшипников показывает состояние промышленности раньше официальной статистики. Сейчас отрасль проходит сложный период. Дам лишь пару индикативных чисел: выпуск подшипников в России в первом полугодии 2026 года снизился на 25%, а выпуск грузовых вагонов – на 27%. Структурно наша отрасль относительно небольшая, фрагментированная и капиталоёмкая. Высокая ставка сдерживает инвестиционный спрос: промышленность сейчас больше ремонтирует, чем строит.

Но есть и возможности. Требования правительства к российскому происхождению заставляют инвестировать. Несмотря на сложности, создаются новые производства. Со снижением ставки и улучшением экономической ситуации спрос вернётся.

– Что сильнее двигает промышленность – ограничения или стимулы?

– Санкции заставили нас бежать быстро. 2022 год подтолкнул отрасль за 2–3 года сделать то, на что уходят десятилетия. Но на ограничениях не построить устойчивую отрасль: если продукт держится только на отсутствии альтернативы, он проиграет, как только альтернатива появится. Долгосрочное развитие двигают стимулы и предсказуемость: длинные деньги, стабильные правила, гарантированный спрос и, конечно, конкуренция.

– Как изменилась ваша роль – от ручного управления в 2022 году к холдинговой модели?

– Правила, которые спасают компанию в кризисе, становятся ограничением, когда кризис заканчивается. В 2022 году я лично управлял всеми ключевыми направлениями – и в кризисе это было правильно. Сегодня мы создали управляющую компанию, руководители операционных компаний стали гендиректорами.

Завтра моя роль – формировать долгосрочную повестку и следить, чтобы у менеджмента были и полномочия, и ответственность. Чему учусь заново: формировать смыслы, культуру и ценности, не вмешиваться там, где ответственность уже передана. Важнейший желаемый итог моей работы – создать институт управления, который обеспечит жизнеспособность компании на долгом горизонте её развития.

– Инжиниринг – это высокая цена ошибки. Как выстроена культура работы с ними? И как вы растите инженеров?

– Если ошибка повторяется в одном и том же месте, исправлять нужно правило, а не человека. В продукте и безопасности права на ошибку нет. В управленческих решениях ошибка – источник знаний, если её быстро признать.

Что касается инженеров: мы запустили стажёрскую программу для выпускников ведущих вузов (МГТУ им. Н.Э. Баумана, МАДИ, ТвГТУ, СПбПУ, ВШЭ), откуда ежегодно приглашаем ребят на стажировку. Мы гордимся тем, что около половины из них остаются в компании. С 2023 года мы – участник федеральной программы «Профессионалитет» в Тверской области, работаем с Тверским машиностроительным колледжем и школьниками в профориентационной программе «Дороги, которые мы выбираем».

Кого ищем? Людей с горящими глазами, готовых учиться и брать ответственность. Чему учу лично: не бояться нового, держать слово и всегда считать деньги – финансовая грамотность для руководителя не дополнительный навык, а показатель зрелости.

– Однажды вы сказали, что из 42 лет, прошедших с первого класса школы, больше 30 лет вы посвятили учёбе. Что вами движет? И зачем практику две научные степени?

– Честный ответ: любознательность. Мне нравится осваивать новое. Учёба – инструмент. Я много лет готовился стать собственником значимого бизнеса, совмещая предпринимательство и работу по найму, пока мой бизнес не стал масштабнее.

Зачем две степени? Наука нужна, чтобы решения опирались на расчёт, а не на интуицию.

– Что вам дала лётная школа?

– Лётная школа научила меня главному: дисциплина и чек-листы – это не бюрократия, а то, что сохраняет жизнь, когда ситуация выходит из-под контроля. В небе нельзя остановиться и подумать, решения принимаются в реальном времени, но по заранее отработанным процедурам. Ответственность командира воздушного судна, как и генерального директора, нельзя делегировать.

– Как вы переключаетесь?

– Лучший отдых – заняться тем, где голова занята полностью, но совсем другим: самолёт, яхта, дайвинг.

– Ваши три правила?

– Мои жизненные принципы просты: всегда держать слово; не бояться нового и быстро учиться на ошибках; заниматься только тем, что любишь, — так, чтобы горели глаза.

– Что вы хотели бы, чтобы через 20 лет говорили о вкладе ТЕК-КОМ в российскую промышленность?

– Хотел бы, чтобы о ТЕК-КОМ говорили: «Они не просто создали современное производство в России, а задали отраслевой стандарт мирового уровня, вырастили новое поколение профессионалов и внесли вклад в укрепление инженерного фундамента отечественной промышленности». ТЕК-КОМ – первый выбор клиентов, когда речь идёт об узлах вращения. Успешная, динамичная, публичная, социально ответственная компания, обладающая экономической устойчивостью и технологической состоятельностью. Миссия компании стала реальностью.



Производственный комплекс ТЕК-КОМ в Тверской области

RBG Russian Business Guide × NOYTECH

БИЗНЕС И ЛОГИСТИКА БУДУЩЕГО

СТАРТ НОВОГО ПРОЕКТА

Смотрите в январе первый выпуск с Алексеем Шулеповым





Мария Суворовская
Главный редактор
Russian Business Guide

Антон Гречко
Генеральный директор
NOYTECH Industrial
Solutions

Алексей Шулепов
Акционер
и генеральный директор
ГК «Тек-Ком»

Ольга СМИРНОВА, «УпакРото»:

«МЫ СТРЕМИМСЯ СТАТЬ КОМПАНИЕЙ НОМЕР ОДИН В РОССИИ ПО ДОПЕЧАТНОЙ ПОДГОТОВКЕ В УПАКОВОЧНОЙ ОТРАСЛИ И НА РЫНКЕ ДЕКОРА»

Уход зарубежных компаний, конкуренция с китайскими производителями и запрос заказчиков на снижение затрат изменили условия работы российских предприятий. Для «УпакРото» эти перемены стали поводом расширить производство: в конце 2024 года компания приобрела активы немецкой Saueressig и открыла новую площадку в Великом Новгороде. Это позволило увеличить мощности по гравировке валов глубокой печати, освоить новые направления и укрепить позиции на рынке.
Сегодня «УпакРото» развивает собственные технологические решения и услуги допечатной подготовки, в том числе для зарубежных заказчиков. Компания работает с клиентами на Ближнем Востоке и рассматривает новые возможности в дружественных странах.
О том, как перестраивается производство, за счёт чего удаётся конкурировать с иностранными игроками и какие задачи стоят перед предприятием на ближайшие годы, мы поговорили с генеральным директором «УпакРото» Ольгой Смирновой.



ОТРАСЛЬ ПОСЛЕ 2022 ГОДА: КАК ВЫЗОВЫ СТАЛИ ТОЧКОЙ РОСТА

– Ольга Сергеевна, что изменилось в вашей сфере деятельности за последние годы и как новая экономическая реальность отразилась на работе «УпакРото»?

– Компания «УпакРото» – небольшое звено в упаковочной отрасли. Изменения происходят и в нашей стране, и в мире, и наши заказчики тоже ощущают их последствия. Мы работаем не только с упаковочной индустрией, но и с рынком декора. Как связующее звено нескольких отраслей наша компания чувствует эти перемены на себе.

До событий 2022 года в большем объёме нашими заказчиками были производители продукции иностранных брендов. С 2022 года они столкнулись с ограничениями в развитии своих брендов в России. В частности, сократились возможности использовать маркетинговые инструменты, например ребрендинг упаковки. Это повлияло на объёмы заказов у производителей упаковки, с которыми мы работаем.

Появилась и тенденция к удешевлению: заказчики просили исключать отдельные этапы и элементы из процесса изготовления печатной упаковки, чтобы снизить её стоимость. Нам пришлось учитывать новые условия и искать решения, которые позволяли бы клиентам сокращать затраты без потери качества.

Мы почувствовали и усиление конкуренции. Некоторые заказчики стали обращаться к зарубежным компаниям, в том числе к китайским. Сейчас нам сложно конкурировать с китайскими производителями по цене и скорости выполнения отдельных услуг допечатной подготовки – это одна из трудностей, с которыми мы столкнулись. Но любой производитель, большой или маленький, старается справляться с негативными обстоятельствами, выстоять и двигаться дальше. Мы понимали, что необходимо перестроиться, пересмотреть производственные процессы и использовать возможности, которые открылись в изменившихся условиях.

– То есть вызов того времени стал для «УпакРото» точкой роста?

– Да. Даже после самой тёмной ночи всегда наступает рассвет, а после дождя появляется радуга. Мы быстро оставили негативные моменты позади: перед нами стояла задача перестроиться и продолжить работу. В результате у нас появилась дополнительная производственная площадка в Великом Новгороде. Благодаря ей мы вдвое увеличили мощности по нашему основному продукту – гравировке валов глубокой печати. Расширили возможности по изготовлению валов тиснения для рынка декора. Появился новый для нас продукт – трафаретные сетки для декора.

Кроме того, мы освоили ещё один этап производственной цепочки, который позволяет работать быстрее и качественнее. Это дало нам возможность активнее выходить на рынок картонной упаковки, где раньше мы были представлены в небольшом объёме.

Изменился и сам рынок нашего узкого сегмента – гравировки валов глубокой печати и валов тиснения. С российского рынка ушёл немецкий конкурент, активы которого мы приобрели. В результате мы остались единственным независимым российским гравировщиком в этом сегменте. Другой немецкий конкурент вошёл в российский холдинг, производящий упаковку, и теперь работает в его структуре.

ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД: НОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО И РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

– Как появился шанс приобрести активы немецкой компании Saueressig и что позволило реализовать этот проект?

– Наша команда разработала продукт, который позволил заменить импортное решение в производственной цепочке. Мы обратились в Фонд развития промышленности с просьбой профинансировать вывод нового продукта на рынок и приобретение дополнительного оборудования. Фонд одобрил наш проект. В конце 2024 года мы приобрели активы немецкой компании Saueressig, уходившей с российского рынка: здание и оборудование. Здания и земельный участок мы купили на собственные средства, а приобретение дополнительного оборудования профинансировал Фонд развития промышленности. Для нас это было не просто приобретение недвижимости и техники – новая площадка позволила расширить производственные возможности, увеличить мощности по основному направлению и освоить дополнительные операции.

– На какой стадии сейчас находится развитие нового производства? Удалось ли выйти на показатели, заложенные в бизнес-план?

– Производство развивается в соответствии с планом, который был представлен нами при подготовке проекта для Фонда развития промышленности. Но запуск производственной площадки – это не одномоментное событие. Необходимо последовательно наращивать загрузку, отлаживать технологические процессы и обеспечивать устойчивую работу с заказчиками.

Первую отгрузку с нового производства в Великом Новгороде мы осуществили в апреле 2025 года. Это был важный этап: производство перешло от подготовки и запуска к выполнению заказов. Дальше задача заключается в том, чтобы закрепить достигнутые результаты, обеспечить необходимый объём работ и развивать новые направления.

– Рассматривали ли вы запуск совершенно нового направления, связанного с гравировкой, чтобы открыть для компании дополнительные возможности?

– Пока мы не видим необходимости выпускать совершенно новый продукт. Сейчас заказчики прежде всего хотят снизить стоимость наших услуг и своего конечного продукта. Мы работаем в сегменте B2B: наши клиенты – типографии, производители упаковки и обоев, а также бренды, которые заказывают печать упаковки. С некоторыми брендами мы работаем по всему циклу допечатной подготовки.

Поскольку заказчики стремятся удешевить упаковку или обои, мы тоже участвуем в решении этой задачи и совершенствуем свои услуги, чтобы помочь им снизить затраты. Для этого не всегда нужно создавать новый продукт, иногда гораздо важнее улучшить существующие процессы, сократить лишние операции и сделать работу быстрее.

Одна из главных проблем – растущая конкуренция со стороны Китая. Там хорошо развиты технологии, а специалистов в нашем сегменте значительно больше, чем в России. Поэтому мы работаем над тем, чтобы предлагать заказчикам услуги быстрее и дешевле, учитывая их запросы и условия, которые предлагают китайские компании. Совершенствуем процессы внутри производственной цепочки и стараемся оперативно подстраиваться под меняющиеся потребности клиентов.

«ФИНАНСИРОВАНИЕ ОТКРЫВАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, НО ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ИМИ МОЖНО ТОЛЬКО ПРИ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К РАЗВИТИЮ».



ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

– Вы упоминали, что санкционные ограничения затронули не только поставки оборудования, но и программное обеспечение. Как «УпакРото» решила эту проблему?

– В 2022 году санкционные ограничения затронули программное обеспечение, которое мы использовали в работе. С одной стороны, это стало проблемой, но с другой – подтолкнуло нас к разработке собственного ПО. Мы пока не патентуем его и не раскрываем некоторые технические решения, а используем их внутри компании. Для нас это рабочий инструмент, который помогает выстраивать производственные процессы и уменьшать зависимость от внешних поставщиков программных решений. В дальнейшем будем по возможности заменять собственными разработками и технологиями то, что прежде зависело от внешних обстоятельств и санкционных ограничений. Для нас важно развивать собственные решения и последовательно снижать зависимость от внешнего программного обеспечения.

– Какие технологические решения помогают компании повышать эффективность производства?

– Одно из направлений, которое мы развиваем, связано с лазерной гравировкой. В частности, используется технология прямой лазерной гравировки Cellaxy. В сочетании с нашими технологическими решениями она позволяет совершенствовать процесс изготовления валов. Мы работаем и над тем, чтобы улучшать обработку поверхности, сокращать время выполнения отдельных операций и повышать качество результата. Важна вся цепочка – от подготовки данных и программного обеспечения до непосредственно производственного процесса. Если совершенствовать только один этап, не учитывая остальные, добиться максимального эффекта сложно.

Поэтому для нас технологическое развитие – это не только приобретение оборудования. Необходимо одновременно развивать компетенции специалистов, совершенствовать программные инструменты и искать способы сделать весь процесс более эффективным.

– Как изменился подход к выбору поставщиков и оборудования после ухода ряда зарубежных компаний?

– Приходится искать альтернативы и оценивать предложения разных поставщиков. Если раньше определённое оборудование или решение мы приобретали у европейских компаний, теперь рассматриваем другие варианты. Например, в некоторых случаях приходится переходить от немецких поставщиков к турецким. При этом мы не можем выбирать оборудование только по цене или стране происхождения. Нужно понимать, насколько оно подходит под наши задачи, как будет работать в производственной цепочке и какие возможности даст компании в перспективе.

Каждое инвестиционное решение требует оценки. Мы смотрим, какую задачу оно поможет решить, насколько повысит эффективность и позволит ли сократить затраты. В нынешних условиях особенно важно понимать, как вложения отразятся на себестоимости услуг и на возможностях наших заказчиков.

– Как вы снижаете риски для клиента, когда речь идёт о сложной технической работе?

– Для нас важно, чтобы заказчик понимал, какой результат он получит. Поэтому в необходимых случаях мы проводим тестовую печать и проверяем результат до того, как работа будет запущена в полном объёме. Такой подход позволяет заранее оценить качество и выявить возможные проблемы. Для заказчика это возможность снизить риски, а для нас – убедиться, что

технологическое решение соответствует поставленной задаче.

В нашей сфере недостаточно просто выполнить заказ по техническому заданию. Нужно учитывать особенности продукции клиента, требования к изображению и результату печати, а также ограничения конкретного производственного процесса. Чем лучше согласованы эти параметры на старте, тем меньше вероятность дополнительных затрат и переделок.

РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

– Сейчас много говорят о технологическом суверенитете и поддержке российского производителя. Как государство могло бы помогать отечественным компаниям конкурировать с азиатской продукцией, которая часто выигрывает по цене?

– На мой взгляд, если определённый продукт или услуга уже есть в России, государство могло бы поддерживать отечественного производителя и создавать условия, при которых заказчик в первую очередь обращался бы к российским компаниям. Конечно, есть направления, в которых собственного продукта у нас нет, тогда без зарубежных поставщиков не обойтись. Я понимаю, что важно сохранять хорошие отношения с другими странами. Но там, где российское решение существует, хотелось бы, чтобы у отечественного производителя было преимущество при выборе заказчика, а решение принималось не только исходя из цены. Ведь в стоимость входят также доставка, таможенные сборы и другие расходы.

К сожалению, в нашей отрасли пока нет достаточных инструментов, которые помогали бы российским компаниям конкурировать с зарубежными поставщиками. Мы надеемся, что государство обратит на это внимание. Речь не о том, чтобы ограничивать импорт там, где у нас нет собственного продукта, а о том, чтобы в тех сегментах, где российское решение есть, заказчик в первую очередь мог выбрать его. Это стало бы большой поддержкой для отечественных производителей.

– В вашем случае государственная поддержка помогла приобрести оборудование и запустить новое производство. Насколько важны такие инструменты для развития промышленного бизнеса?

– Для нас взаимодействие с Фондом развития промышленности стало одним из факторов, позволивших реализовать проект. Мы разработали продукт, который помог заменить импортное решение в производственной цепочке, подготовили проект и получили возможность приобрести дополнительное оборудование. Такие программы важны, когда у компании есть конкретная технологическая задача и понимание того, как её решение повлияет на производство. Поддержка помогает перейти от разработки к практическому применению, расширить мощности и освоить новые операции. При этом саму работу никто за компанию не сделает. Необходимо сформировать команду, подготовить проект, организовать процессы и обеспечить результат. Финансирование открывает дополнительные возможности, но воспользоваться ими можно только при готовности предприятия к развитию.

«МЫ НЕ СТРЕМИМСЯ ОТКРЫВАТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ ПРОСТО РАДИ РАСШИРЕНИЯ ГЕОГРАФИИ. СНАЧАЛА НУЖНО ПОНЯТЬ, КАКИЕ УСЛУГИ ВОСТРЕБОВАНЫ, КАКИЕ ЗАДАЧИ МЫ МОЖЕМ РЕШИТЬ И КАКАЯ МОДЕЛЬ РАБОТЫ БУДЕТ ОПРАВДАНА».

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: ГИБКОСТЬ, КОМАНДА И ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

– Вы много лет развиваете это узкое направление упаковочной отрасли. Какие особенности управления помогают справляться с вызовами и сложностями?

– В первую очередь «УпакРото» придерживается принципа гибкости. Мы не работаем по жёсткой схеме, в которой для всех заказчиков действуют одинаковые правила, стараемся находить индивидуальный подход к каждому. Это всегда было нашим преимуществом перед крупными конкурентами – компаниями, корпорациями и холдингами, для которых допечатная подготовка была одним из направлений деятельности. Мы – небольшая компания, поэтому можем быстро принимать решения, когда у заказчика возникает проблема. Мы гибко реагируем на изменения и стараемся сохранять эту способность. Теперь у нас появились новая производственная площадка и дополнительное направление работы, но индивидуальный подход к каждому клиенту по-прежнему остаётся одним из главных принципов компании.

– Как организована работа над новыми продуктами и технологическими решениями внутри компании?

– У нас есть отдел развития, который возглавляет директор по развитию Борис Сумароков. Команда занимается проработкой новых решений и развитием направлений, необходимых компании и её заказчикам. Я доверяю специалистам и их компетенциям. Моя задача – не подменять собой работу каждого сотрудника, а организовать процесс так, чтобы команда могла предлагать и реализовывать решения. При этом итоговый продукт и ключевые решения остаются под моим контролем: мне важно понимать, что именно мы выводим на рынок и какой результат получит клиент. Такой подход позволяет сочетать самостоятельность специалистов с ответственностью руководителя за конечный результат. В промышленности особенно важно, чтобы решения принимались на основе профессиональной оценки, а не только из управленческого желания что-то изменить.

– Какие направления вы контролируете лично?

– В первую очередь это финансы и персонал. Для меня важно понимать финансовое состояние компании, оценивать инвестиционные решения и следить за тем, чтобы развитие производства оставалось экономически обоснованным.

Работа с командой не менее важна. Даже самое современное оборудование не обеспечит нужного результата без специалистов, которые умеют с ним работать и понимают технологические процессы. Поэтому необходимо создавать условия для профессиональной работы, сохранять опытных сотрудников и развивать компетенции внутри предприятия.

– Что для вас является показателем устойчивости бизнеса: объём заказов, финансовые результаты или отношения с клиентами?

– Все эти составляющие важны, но долгосрочные отношения с клиентами имеют для нас особое значение. Если заказчик возвращается, значит, он доверяет компании и рассчитывает на то, что мы выполним работу качественно и в согласованные сроки. В нашей сфере доверие формируется не за один день. Оно зависит от того, как компания решает сложные задачи, реагирует на изменения и ведёт себя в ситуациях, когда возникают проблемы. Нельзя рассчитывать на долгосрочное сотрудничество, если интересы клиента учитываются только в том случае, когда всё

идёт по плану. Для нас важно не просто выполнить отдельный заказ, а выстроить работу так, чтобы клиент мог рассчитывать на нас и в дальнейшем.

– В вашем производстве цена ошибки может быть очень высокой. Как вы снижаете риски при внедрении новых решений?

– Мы стараемся проверять решения до того, как они будут использованы в полноценном производстве. В частности, важную роль играет пробная печать – она позволяет оценить результат и убедиться, что подготовленный вариант соответствует требованиям. На этом этапе можно выявить проблемы, которые не всегда очевидны при работе только с исходными материалами или цифровой моделью. Чем раньше обнаружена ошибка, тем меньше её последствия для дальнейшего процесса.

В целом мы стараемся подходить к внедрению новых решений последовательно: проверить технологию, оценить результат и только после этого масштабировать применение. Для промышленного предприятия такая проверка необходима, поскольку от качества нашей работы зависят работа заказчика и его конечный продукт.

ЖЕНЩИНА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ВАЖНЕЕ СТЕРЕОТИПОВ

– По вашим словам, вы – единственная женщина в мире, которая занимается этим узким направлением. Общаетесь ли вы с коллегами из других стран? Почему, как вам кажется, эта сфера до сих пор остаётся преимущественно мужской?

– Честно говоря, я до сих пор не понимаю, почему это считается не женским делом. Наверное, так исторически сложилось и пока не появилась другая женщина, которая занялась бы этим направлением.

В нашей сфере «законодателем моды» изначально была Германия. До 2022 года мы открыто общались с немецкими коллегами, и это действительно были мужчины. Но моё появление на рынке в качестве женщины-руководителя, кажется, их не сильно удивляло, гораздо больше удивлялись российские заказчики.

Я сама не делю профессию на мужскую и женскую. Есть женщины, которые работают и в более тяжёлой промышленности. Возможно, это просто исторически сложившаяся ситуация. Насколько мне известно, я уже много лет остаюсь единственной женщиной в мире, которая занимается гравировкой валов глубокой печати и валов тиснения. Для меня главное – профессионально заниматься своим делом, разбираться в технологии, понимать потребности клиентов и отвечать за результат. В конечном счёте именно это определяет, насколько успешно руководитель справляется со своей работой.

«НАША ЦЕЛЬ – СТАТЬ КОМПАНИЕЙ НОМЕР ОДИН В РОССИИ В СВОИХ НАПРАВЛЕНИЯХ: В ГРАВИРОВКЕ ВАЛОВ ГЛУБОКОЙ ПЕЧАТИ ДЛЯ ГИБКОЙ УПАКОВКИ, А ТАКЖЕ В ПРОИЗВОДСТВЕ ВАЛОВ ТИСНЕНИЯ ДЛЯ ДЕКОРА И КАРТОННОЙ УПАКОВКИ»

ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ И ПЛАНЫ КОМПАНИИ

– Вы осваиваете рынки дружественных государств и работаете не только со странами СНГ. Какие направления сегодня перспективны для продвижения услуг и возможного открытия новых производственных площадок?

– Ещё одну производственную площадку мы пока не открыли: нам необходимо было освоить работу в разных городах России и наладить процессы на новом производстве. При этом мы открыли офис в Дубае, который занимается услугами допечатной подготовки. Для этого направления пока не требуются собственные производственные мощности. Наши специалисты уже оказывают услуги в Объединённых Арабских Эмиратах, Саудовской Аравии и Омане. Мы развиваем направление допечатной подготовки на рынках Ближнего Востока и делимся своим опытом в этой области.

Сейчас также рассматриваем возможность сотрудничества с партнёрами из Узбекистана. Там есть аналогичное производство, но не хватает опыта именно в допечатной подготовке, поэтому мы начинаем развивать это направление и в Узбекистане, предлагая свои компетенции и услуги.

При выходе на зарубежные рынки важно учитывать особенности конкретной страны и потребности местных компаний. Мы не стремимся открывать производственные площадки просто ради расширения географии. Сначала нужно понять, какие услуги востребованы, какие задачи мы можем решить и какая модель работы будет оправдана.

– Что должно измениться в «УпакРото», чтобы зарубежное направление стало устойчивой частью бизнеса?

– Необходимо последовательно развивать услуги, укреплять отношения с партнёрами и расширять географию работы. Важную роль играет накопленный опыт в допечатной подготовке. Мы можем делиться компетенциями и предлагать решения, которые востребованы на рынках других стран. При этом развитие за рубежом не отменяет задач внутри России. Нам необходимо закрепиться на новой производственной площадке, наладить процессы и обеспечить устойчивую работу всех направлений. Только когда компания понимает свои возможности и располагает необходимыми ресурсами, можно планировать дальнейшее расширение.

– Какие задачи компания ставит перед собой на ближайшие 3 года?

– Одна из главных задач – закрепить результаты расширения производства и обеспечить устойчивую работу новой площадки в Великом Новгороде. Нужно развивать её загрузку, совершенствовать процессы и использовать появившиеся возможности для расширения бизнеса.

Кроме того, для нас важно заместить объём работ, который раньше приходился на немецкого конкурента, и укрепить позиции в тех сегментах, где мы уже работаем. Мы также хотим развивать услуги допечатной подготовки в дружественных странах.

Отдельное направление – автоматизация и собственное программное обеспечение. Нам важно повышать эффективность работы и снижать зависимость от внешних технологических решений. Все эти задачи связаны между собой: новые мощности должны быть обеспечены заказами, технологические разработки – отвечать потребностям рынка, а развитие зарубежных направлений – приносить компании практический результат.

– Какой результат через 5 лет вы считали бы главным достижением «УпакРото»?

– Наша цель – стать компанией номер один в России в своих направлениях: в гравировке валов глубокой печати для гибкой упаковки, а также в производстве валов тиснения для декора и картонной упаковки. Для этого нужно не просто наращивать мощности, важно развивать технологии, совершенствовать производственные процессы, укреплять команду и сохранять доверие заказчиков. Мы хотим, чтобы компания могла предлагать клиентам качественные решения, отвечать на их запросы и оставаться конкурентоспособной в условиях меняющегося рынка.

Беседовала Алина Волкова





ИРИНА ДЕМЧЕНКО,
«ДЕКОРСТАЙЛГЛАСС»:

«МЫ ДЕЛАЕМ НЕ ПРОСТО ПОСУДУ, МЫ СОЗДАЁМ КУЛЬТУРУ СТИЛЬНОЙ СЕРВИРОВКИ»

«ДекорСтайлГласс» – российский производитель декорированной стеклянной посуды из города Гусь-Хрустальный. Предприятие основано в 2007 году Ириной Демченко, к тому моменту уже имевшей 10-летний опыт работы в сфере производства посуды. Сегодня продукцию компании можно встретить на полках крупнейших сетевых магазинов, в ассортименте индивидуальных предпринимателей и на маркетплейсах, а география поставок охватывает два десятка стран. О том, как небольшое семейное производство прошло путь до одного из флагманов экспортной экономики Владимирской области, какие тренды определяют рынок декорированной посуды и о планах развития компании, основатель и генеральный директор «ДекорСтайлГласс» рассказала в интервью нашему изданию.

– Ирина Мавлетовна, расскажите, с чего начиналась история предприятия.

– История нашего предприятия начинается в 2007 году; основа производственного цикла была заложена итальянским оборудованием знаменитой марки ANTONINI. Первоначально производство располагалось на скромных площадях: общая площадь – 400 квадратных метров плюс дополнительные 500 квадратных метров занимали складские помещения.

Первые шаги оказались крайне трудными: мировой финансовый кризис 2009 года, жёсткая конкуренция на рынке, дефицит финансирования и другие неизбежные проблемы стартапа заставляли нашу компанию балансировать на грани выживания.

Но упорство и целеустремлённость принесли успех. В 2012–2014 годах наше предприятие стало ведущим поставщиком уникальной тематической посуды для Олимпийских игр в Сочи. А в последующие годы, с 2015-го по 2018-й, мы занимали 95% рынка по производству лицензионной детской посуды из стекла.

В 2018-м начался новый этап развития – выход на международный рынок. Первая партия продукции успешно отправилась в Казахстан, открыв новую страницу в истории бренда.

Сегодня объёмы выпуска достигают внушительных цифр – около 3 млн декорированных изделий ежемесячно. Это позволяет стабильно удовлетворять растущие запросы рынка, гарантируя высокое качество каждой единицы товара и своевременность исполнения заказов.

– Что помогло компании выжить в самый сложный период?

– Я думаю, здесь сыграли роль две вещи: готовность учиться и умение видеть запросы рынка раньше, чем они становятся очевидными. Мы никогда не стояли на месте – даже когда было тяжело, искали новые ниши, новые форматы работы с клиентом, новые рынки. И, конечно, команда. За годы работы вокруг компании сформировался коллектив единомышленников, который разделяет наши ценности и вместе с нами проходит через все этапы роста.

– Как сегодня развивается компания? Что вы считаете своими главными достижениями?

– Сегодня «ДекорСтайлГласс» находится в активной фазе роста, и это развитие носит системный характер. Перед нами стоят серьёзные задачи: расширять линейку декорированной стеклянной посуды, совершенствовать производственные процессы и укреплять позиции на рынке. Приятно осознавать, что значительную часть намеченного мы уже претворили в жизнь – в свет вышли несколько новых коллекций, быстро снискавших симпатии покупателей. Модернизация производства дала нам возможность поднять качество изделий, ускорить их выпуск и сделать продукцию доступнее по цене. Мы постоянно работаем над ассортиментом, откликаясь на запросы





разных категорий клиентов – от крупных сетей до индивидуальных предпринимателей и покупателей на маркетплейсах.

Тот факт, что наши декоры востребованы у потребителей, – для нас главный индикатор правильности выбранного курса. Мы видим обратную связь, видим, как продукция находит своего покупателя, и это подтверждает, что движение в выбранном направлении остаётся верным.

– Почему в своё время предпочтение было отдано именно стеклянной посуде?

– Здесь роль сыграли два обстоятельства. Первое лежит на поверхности: мы работаем в Гусь-Хрустальном – городе, чьё имя само по себе связано со стеклоделием. Когда производство находится в такой точке, поставки и логистика выстраиваются значительно проще и быстрее. Второе обстоятельство не менее важно – это свойства самого материала. Стекло дарит изделию ни с чем не сравнимую красоту, прозрачность и многогранность, а значит, позволяет нам выпускать посуду изысканную, яркую и при этом посильную по цене для широкой аудитории.

Стекло не подвластно времени. Элегантность, экологичность и долговечность превращают его в классику, уместную в любую эпоху

– Расскажите о технологиях декорирования, которые вы используете. Что лежит в основе вашего производства?

– В работе мы опираемся на две основные техники декорирования стеклянной посуды: горячую деколь и аэрографию. Каждая из них решает свою задачу и в сочетании даёт тот результат, который мы можем предложить рынку.

Горячая деколь – это технология нанесения рисунка на поверхность изделия с последующим обжигом в печи. Именно обжиг обеспечивает стойкость изображения: декор не стирается, не выцветает и выдерживает долгую эксплуатацию. Аэрография – это техника нанесения рисунка путём распыления краски. Она позволяет создавать декоративные элементы иного характера, дополняя возможности деколи.

Основной наш минус, но при этом и плюс, состоит в том, что большая часть процессов осуществляется вручную. Ручной труд на производстве принято воспринимать как ограничение, однако в нашей модели он стал скорее конкурентным преимуществом. Значительную часть операций мастера выполняют вручную – именно это даёт компании гибкость, которую сложно обеспечить при полностью автоматизированном цикле: мы способны оперативно выпустить как небольшую партию в 500 изделий, так и выполнить крупный заказ на 500 000 единиц. Ключевое преимущество такого подхода – возможность подготовить



продукцию по индивидуальному заказу, включающему более 100 SKU, всего за 5–7 дней. При этом большие объёмы: от 50 000 штук на одну SKU – мы производим на автоматизированной линии, что позволяет сочетать скорость и качество в зависимости от задач клиента.

– Как рождается дизайн вашей продукции?

– Наши дизайнеры не работают по шаблону. Они в постоянном поиске: отслеживают актуальные веяния, черпают вдохновение в окружающем мире, в ярких впечатлениях и современных тенденциях. В работе они сознательно отходят от жёстких канонов и ограничений, отдавая приоритет творческой свободе. Как только появляется оригинальная идея, она быстро обретает форму в современных графических редакторах, дорабатывается до нужного уровня, проходит согласование и оперативно запускается в производство.

– Насколько для вас важен мировой опыт и как вы отслеживаете тренды?

– Мы внимательно наблюдаем за тем, что происходит в отрасли за рубежом, и активно перенимаем международные практики. Регулярное изучение мирового опыта помогает нам сохранять конкурентоспособность и вовремя внедрять новые подходы.

Но заимствование ради заимствования нам неинтересно. Мы убеждены, что у российского производителя собственный путь, и он связан с самобытностью. За годы работы мы научились соединять мировые технологии и тренды с тем культурным кодом, который близок и понятен нашему покупателю: с традициями русского стеклоделия, с эстетикой, которая рождается здесь, в Гусь-Хрустальном, а не заимствуется извне. Именно этот сплав – международная экспертиза плюс собственный взгляд и собственный характер – позволяет нам создавать продукт, который не растворяется в общем потоке, а узнаётся. Наша задача – чтобы за нашими изделиями стоял узнаваемый почерк, своя интонация, своя история.

– Как часто обновляется ассортимент?

– Для нас обновление ассортимента – это постоянный рабочий ритм. Мы не ограничиваемся реакцией на уже изменившийся спрос, мы стараемся действовать на опережение: следим за ситуацией на рынке, улавливаем настроения покупателей и на этой основе выстраиваем предложение. Линейка регулярно пополняется новыми позициями, благодаря этому нам удаётся сохранять широту выбора и отвечать на запросы самых разных категорий клиентов: от тех, кто ценит классику, до тех, кому нужны смелые и неожиданные решения.

Сегодня товарный ассортимент компании включает сотни наименований изделий разнообразной тематики: цветочные и фруктовые мотивы, чайная и кофейная тематика, детские изображения, продукция российских и мировых брендов по лицензионным договорам, абстрактные узоры, праздничные коллекции, символы года и многое другое.

Такой темп требует от производства гибкости, но именно она даёт нам возможность выводить на рынок актуальные решения и поддерживать интерес покупателей к бренду.

– Какие тренды сегодня задают тон в вашей сфере?

– Сегодня в декорированной стеклянной посуде на первый план выходит выразительность. Покупатель всё чаще выбирает не сдержанные формы, а изделия с рельефной поверхностью, богатой фактурой, которые создают ощущение щедрости и утончённости. Минимализм постепенно уступает место смелым решениям, а цветовая гамма становится более насыщенной и благородной.

Эти веяния нам близки и понятны, они подталкивают нас к экспериментам. Мы создаём коллекции, в которых роскошь рождается не из обилия декора, а из смелости дизайнерской мысли и внимания к каждой детали.

Наиболее полно этот подход воплотился в серии UNO премиум-класса. Уникальная фактура, богатая палитра – от глубоких оттенков драгоценных камней, рубиново-красного и сапфирово-синего, до мягких переливов благородных металлов. Эта коллекция подчёркивает изысканность и статус, именно она находит отклик у тех, кто ценит настоящую эстетику.



– Насколько декорированная посуда востребована сегодня?

– Спрос на декорированную посуду остаётся устойчиво высоким, и это объясняется несколькими причинами. Прежде всего покупатель стал иначе относиться к предметам вокруг себя: посуда воспринимается не только как утилитарная вещь, но и как часть пространства, которое человек выстраивает вокруг себя. Люди хотят, чтобы за столом было красиво не только по праздникам, но и в обычный день, и декорированная посуда отвечает этому запросу.

Второй фактор – индивидуальность. На рынке, перенасыщенном типовыми решениями, покупатель ищет то, что отражает его вкус, характер, настроение. Декорированная посуда даёт эту возможность: она выделяется, привлекает внимание, становится предметом, о котором хочется рассказать. И третий момент – функциональность. Красота не должна идти в ущерб удобству: изделие должно служить долго, выдерживать эксплуатацию, быть безопасным. Именно сочетание эстетики, индивидуальности и практичности формирует тот устойчивый интерес, который мы наблюдаем.



– Как сегодня чувствует себя рынок продаж? Наблюдаете ли вы тенденцию к его расширению?

– Рынок не стоит на месте, возможности для роста есть всегда. Вопрос в том, насколько точно удаётся уловить направление, в котором он движется, и понять, что именно нужно покупателю.

Одним из заметных сдвигов стал период после пандемии и локдаунов. Люди привыкли проводить больше времени дома и начали иначе обустраивать пространство вокруг себя: вкладываться в атмосферу, в ощущение уюта и тепла. Это подтолкнуло спрос на вещи, которые способны украсить повседневность и добавить ощущение праздника в самые обычные дни.

Мы видим этот потенциал и продолжаем развиваться – предлагаем широкий ассортимент, который отвечает новым реалиям и желанию людей жить комфортно и эстетично. Наша новая премиальная серия как раз и превращает стремление к красивой посуде в реальность, сохраняя при этом доступную цену.

– Как организованы каналы продаж вашей продукции?

– Мы выстраиваем продажи по нескольким направлениям одновременно. Одно из них – сотрудничество с ведущими розничными сетями как федерального, так и регионального уровня. Параллельно мы активно развиваем онлайн-канал, работая с крупнейшими маркетплейсами: Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет. Такой комплексный подход даёт нам возможность охватывать широкую аудиторию и делать продукцию доступной для максимального числа покупателей.

Помимо розницы, мы реализуем B2B-проекты, выполняем лицензионные заказы и изготавливаем продукцию под собственными торговыми марками заказчиков – СТМ-проекты.

– Каков ваш экспортный потенциал?

– Мы с удовольствием осуществляем поставки своей продукции за границу. В 2018 году компания вступила в новый этап – начала работать на международном рынке. Первая партия продукции была успешно поставлена в Казахстан, и это стало отправной точкой в истории бренда за пределами России. Сегодня «ДекорСтайлГласс» – один из самых активных экспортёров Владимирской области.

В 2021 году более 30% выпускаемой продукции отгружалось на экспорт в страны ближнего и дальнего зарубежья. В нашем портфеле 20 стран и 43 компании. Ближнее зарубежье: Казахстан, Южная Осетия, Беларусь, Узбекистан, Армения, Азербайджан. Дальнее зарубежье: Молдова, Германия, Литва, Латвия, Польша, Чехия, Испания, Италия, Греция, Фран-

ция, Болгария, Сербия, Румыния, Эстония, Бельгия. К сожалению, начиная с 2022 года европейский рынок закрыт для нас, однако мы активно развиваем сотрудничество с партнёрами из стран СНГ, укрепляя своё присутствие на рынках ближнего зарубежья.

– В чём заключается ваше сотрудничество с Центром поддержки экспорта Владимирской области?

– Центр поддержки экспорта Владимирской области оказывает нам постоянную поддержку в области экспорта и налаживания связей с партнёрами за рубежом. На протяжении долгих лет мы работаем с ЦПЭ, и в первую очередь хотелось бы подчеркнуть, что мы активно участвуем в бизнес-миссиях и иных мероприятиях. Центр предоставляет производителям классные инструменты, с их помощью можно на месте встретиться с нужными людьми, нужными фирмами, нужными партнёрами, показать свою продукцию.

Например, в апреле 2025 года проходила деловая миссия предприятий региона в Республику Азербайджан, которую организовал Центр поддержки экспорта Владимирской области. Результатом поездки стало заключение договора с крупной торговой сетью республики. Кроме того, в настоящий момент на стадии активного обсуждения находятся ещё два потенциальных контракта.

– В этом году компания стала ключевым партнёром стенда Владимирской области на Петербургском международном экономическом форуме. Что для вас значит это участие?

– ПМЭФ-2026 стал для нас важным событием. «ДекорСтайлГласс» вошла в тройку ключевых партнёров экспозиции Владимирской области.

Для нас участие в ПМЭФ в качестве партнёра стенда стало подтверждением статуса одного из флагманов экспортной экономики Владимирской области. Это не просто признание – это возможность показать свою продукцию на федеральном уровне, установить новые деловые контакты и укрепить репутацию.

– Какие ориентиры вы определяете для компании на будущее?

– Останавливаться на достигнутом мы не планируем. Среди главных направлений движения – выход на новые рынки, внедрение инновационных решений в дизайне и укрепление команды. Работа над новыми идеями идёт уже сейчас: мы находимся в постоянном поиске свежих стилистических решений, хотим предложить рынку ещё больше самобытных и красивых изделий, которые смогут стать украшением любого интерьера или достойным подарком.

Долгие годы компания развивалась в сегменте эконом и экономминус. Однако, наблюдая за тем, как люди стремятся окружать себя красивыми вещами, мы сделали ставку на разработку премиальных коллекций посуды и рассчитываем, что этот шаг принесёт серьёзный успех.

При этом наша миссия шире, чем просто продажа посуды. Мы хотим сформировать культуру красивой сервировки – такую, в которой наши изделия будут восприниматься как синоним элегантности. Команда заряжена на результат, идей много, и впереди нас ждут новые победы.





ПЁТР ПЛЫС: «НАША ЕЛЬ – ЭТО АРТЕФАКТ СЕМЬИ, КОТОРЫЙ МОЖНО ПЕРЕДАВАТЬ СЛЕДУЮЩЕМУ ПОКОЛЕНИЮ»

Сверкающая новогодняя красавица – без ели невозможно представить встречу Нового года. Севастопольская компания Max Christmas более 20 лет создаёт ёлки на любой вкус. С 2002 года компания строит работу на трёх фундаментальных принципах: технологичное производство, фокус на дизайнерских решениях и безупречное качество продукции. О том, как семейный бизнес вырос в производство полного цикла, какие задачи по импортозамещению удалось закрыть и почему ёлка становится семейной реликвией, рассказывает основатель компании Пётр Плыс.

– Пётр Петрович, вы называете ёлку артефактом семьи, а свой коллектив – одной большой дружной семьёй. Как эта философия, заложенная ещё в небольшом семейном бизнесе, помогает сегодня управлять производством, где работают более 200 человек?

– Ёлку мы называем артефактом семьи, потому что она в праздничный сезон объединяет несколько поколений вокруг себя. Люди достают ель каждый год, украшают её всей семьёй, она остаётся главным украшением дома достаточно долго в один из самых главных праздников в нашей стране. Поэтому наша ель – это артефакт семьи, который благодаря качеству и долговечности можно передавать следующему поколению. Мы знаем истории, когда наши покупатели подарили свою ель уже взрослым детям. Это нас, конечно, радует, потому что наш бизнес создавался семьёй: наш главный дизайнер – моя жена, а сын уже вырос и продолжает наше дело. У нас есть сотрудники, которые работают в компании 17, 18 и даже 20 лет. Эта же семейная логика влияет и на управление производством. Несмотря на то, что сегодня на предприятии трудятся более 200 человек, мы сознательно сохранили подход, при котором каждый сотрудник чувствует себя частью общего дела, а не просто исполнителем.

– Max Christmas – это производство полного цикла: от литых и ПВХ-веточек до каркасов, стволов, шарниров и светодиодных гирлянд. Какие задачи по импортозамещению вы уже закрыли собственными силами?

– Наша продукция на 95% изготавливается из российского сырья. Мы закупаем отечественное сырьё (гранулу, метал и другое сырьё), все элементы производим сами: от шарниров и маленьких заклёпок до веточек и стволов. Гранула максимально высокого качества, гипоаллергенная, мы красим её самостоятельно, создавая свою богатую цветовую палитру хвои. Для хвойной ветви закупаем шёлковую нить, чтобы аккуратно обмотать каждую веточку. Ещё одно преимущество нашего производства – недавно мы запустили собственное производство электрогирлянд. Таким образом, мы единственные в России на данный момент производители искусственных елей с собственными электрогирляндами. Их мы также производим сами вплоть до кабеля, а затем вплетаем в наши ели, что позволяет контролировать качество на всех этапах сборки.

– Вы стали победителями премии «Золотой Меркурий» в номинации «Лучшее предприятие МСП в сфере производства потребительской продукции». Жюри особо отметило ваши материалы. Какие собственные ноу-хау и уникальные технологии стоят за этими достижениями и насколько сложно было выстроить строгий контроль качества на всех этапах?

– Одно из основных наших ноу-хау – хвойная ветка, которая не блестит и не выдаёт цвет дешёвого пластика, а выгля-

дит максимально реалистично, передавая глубину зелёного оттенка. Это технологическая особенность и специальный состав нашей ветки. Строгий контроль качества выстраивается, когда ты охватываешь все этапы производства. Поэтому мы пошли в сторону производства многих полуфабрикатов – их у нас покупают другие производители елей, так как наша ветка и наши комплектующие качественнее китайских аналогов. У нас есть специальная покрасочная станция, которая качественно прокрашивает трубу в нужные нам оттенки. Все детали: фитинги и колпачки – мы создаём сами. Раньше, когда мы закупали электрогирлянду и вматывали её в ель, было много жалоб на некачественный провод, обрывы, слабое свечение. Сейчас, когда мы производим электрогирлянды полностью сами, можем с уверенностью сказать, что у нас очень мало брака и возвратов по этому типу продукта, потому что мы контролируем этот этап.



– В вашем портфолио уже несколько сотен моделей, только за прошлый год вы вывели 150 новых позиций. Как удаётся поддерживать такой темп разработки и сохранять высокое качество?

– Мы ежегодно разрабатываем модели елей и декора, совершенствуя формы и цветовую гамму. В нашей линейке более 200 моделей под разные вкусы и задачи интерьера – хвойный декор и классический, и фантазийных форм. Скорее всего, секрет в том, что главный дизайнер является совладелицей компании, она изобретает все ели вместе с командой, которая участвует и в процессе производства. То есть изначально ель создаётся с учётом наших технологических процессов. Важный аспект ещё в том, что каждый сотрудник в компании является одним из этапов контроля качества: каждый из них на последующем этапе проверяет правильность выполнения предыдущего, а это помогает минимизировать ошибки.

Специфика нашей продукции требует того, чтобы каждый год появлялись новые модели. Люди хотят чего-то нового, необычного, непохожего на традиционную ель – максимально приближенного к природе. В природе есть разные ели, мы воплощаем природное разнообразие форм и оттенков в наших искусственных елях и никогда не останавливаемся. Например, в этом году было выбрано достаточно сложное, но очень интересное направление – всесезонные искусственные ели и деревья, которые могут украшать любой интерьер круглый год.





– Вы принимали участие во многих федеральных проектах. Расскажите о самых знаковых и запомнившихся.

– В прошлом новогоднем сезоне мы создали главную городскую ёлку для нашего Севастополя. Совместно с партнёрами разработали проект и украсили ель в стиле города – с якорями, корабликами, белыми и золотыми шарами. Это был знаковый и интересный проект: наша компания из Севастополя, создавать ель для своего родного города было волнительно и ответственно. Установка 22-метровой ели и оформление продуманных фотозон на центральной площади стали для нашей команды настоящим вызовом, который мы приняли и выполнили. Над проектом главной городской ёлки работал весь инженерный состав, а монтаж вёлся практически в круглосуточном режиме. В процессе многое приходилось менять, дорабатывать и редактировать. Дизайн – эксклюзивный: подобной ели нет больше нигде – она создана исключительно для города-героя Севастополя. Мы крайне признательны за доверие правительству города Севастополя и лично губернатору Михаилу Развожаеву за доверие.

Также предметом нашей особой гордости стал заказ на изготовление двух елей для Государственного Кремлёвского дворца. Участие в оформлении одного из главных символов России стало для нас важнейшим этапом и подтверждением того, что мы движемся в верном направлении.

– Вы отмечаете заметный рост ключевых показателей в 2025 году. За счёт каких направлений удалось его достичь? С какими итогами подходите к завершению 2026 года?

– Да, 2025 год у нас был достаточно активным, с большим увеличением выручки. К этому привело развитие нового бренда – «ёлушка». Это народный бренд: мы умеем производить очень качественные дорогие ели, поэтому решили попробовать создать продукт в сегменте ниже по цене, но сохранив качество. Также появилась отдельная линейка элитных елей – это дорогие ели с большим количеством электрогирлянд и удобным соединением, при котором нужно только собрать части ели и включить её в розетку, не соединяя отдельно гирлянду внутри ели.

Что касается этого года, поскольку наш продукт сезонный, окончательные результаты мы подведём к его концу. Отмечу, что год был сложным и насыщенным, потребовал серьёзной работы, было много нововведений, но именно такие вызовы двигают компанию вперёд.



Сергей Зеленьков, «Супротек»: «КУЛЬТУРА РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ ФОРМИРУЕТСЯ ТОЛЬКО В КОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКЕ»

На фоне растущего запроса на технологическую независимость и эффективность российская промышленность всё активнее обращается к теме ресурсосбережения. Генеральный директор группы компаний «Супротек» Сергей Зеленьков в разговоре с нашим изданием подробно объяснил, почему культура рационального использования ресурсов становится сегодня стратегическим фактором развития бизнеса, какие барьеры мешают её внедрению и почему именно сейчас эта повестка приобретает особое значение для экономики страны.

По мнению Сергея Зеленькова, ключевая проблема в том, что долгое время российская промышленность находилась в состоянии стагнации, а экономическая модель опиралась преимущественно на экспорт сырья, а не на развитие производственных компетенций. Высокая сырьевая доходность позволяла бизнесу не концентрироваться на снижении издержек, поэтому ресурсосбережение не становилось стратегическим приоритетом.

Однако после 2022 года ситуация начала стремительно меняться: промышленность получила импульс к развитию, активизировались процессы импортозамещения, вырос запрос на технологическую независимость. В этих условиях тема эффективности вновь стала актуальной, но, как подчёркивает глава «Супротека», культура ресурсосбережения формируется только в конкурентной экономике, где бизнес вынужден бороться за рентабельность и устойчивость.

Именно тогда возникает потребность экономно использовать все виды ресурсов: производственные, финансовые, трудовые и энергетические. Сегодня, при высокой

процентной ставке и общем усложнении экономической ситуации, предприятия начинают внимательнее относиться к эффективности, однако системному внедрению ресурсосберегающих подходов мешает отсутствие сформированной инновационной ценности.

Именно поэтому Ассамблея ресурсосбережения и энергосбережения (АРЭС) и группа компаний «Супротек» как один из учредителей активно продвигают эту повестку, видя в ней не просто способ снизить затраты, но и инструмент модернизации, повышения производительности труда и конкурентоспособности экономики в целом. При этом, отмечает Сергей Зеленьков, ресурсосбережение – понятие гораздо более широкое, чем экономия сырья или электроэнергии: это и рациональное использование трудовых ресурсов, и оптимизация финансов, и продление жизненного цикла техники и оборудования, – что требует серьёзной работы с терминологией, стандартами и профессиональной подготовкой кадров. Энергоэффективность полнее отражает смысл ресурсосбережения.

Почему ресурсосбережение становится вопросом стратегии

Глобальная геополитическая турбулентность и санкции, безусловно, влияют на востребованность ресурсосберегающих технологий. Изменение логистических цепочек, рост стоимости сырья и оборудования – всё это напрямую отражается на себестоимости продукции и инвестиционных возможностях предприятий. Как отмечает Сергей Зеленьков, сегодня любое удорожание компонентов, энергоресурсов или логистики автоматически бьёт по рентабельности, особенно в промышленности, транспорте, нефтехимии и машиностроении.

Рост цен на нефть и топливо заставляет компании внимательнее относиться к продлению ресурса техники и снижению эксплуатационных затрат. При этом необходимо учитывать и макроэкономические условия: когда в ряде стран стоимость заёмных средств держится на уровне 2–3%, а в России кредитные ресурсы существенно дороже, возможности для инвестиций в модернизацию объективно ограничиваются. Но именно в такой ситуации ресурсосбережение становится особенно востребованным, поскольку позволяет повышать эффективность без масштабных капитальных вложений.

Проблема в том, что в России до сих пор не сформирована культура рационального потребления, причём это касается не только промышленности, но и бытового уровня. Экономика ежегодно теряет колоссальные средства из-за неэффективного использования ресурсов и огромных объёмов отходов, при этом одна часть экономики уже движется к циклической модели, а другая ограничивается формальной уплатой эко-









логических сборов. Сергей Зеленьков убеждён, что государство должно играть более активную стимулирующую роль: предприятия, внедряющие ресурсосберегающие решения и добивающиеся существенного снижения издержек, должны получать поддержку и дополнительные возможности для реинвестирования этой экономии в модернизацию и развитие производства.

Новая экономика требует новых подходов

Группа компаний «Супротек» работает одновременно на рынке B2C и в корпоративном сегменте B2B. В потребительском направлении, где компания присутствует уже более 20 лет, применение ресурсосберегающих технологий позволяет в 2–3 раза продлевать срок службы техники, а экономический эффект для потребителя может достигать соотношения 1:7 и даже 1:10 по отношению к вложенным средствам.

Однако в корпоративном сегменте ситуация значительно сложнее. Основной барьер связан даже не с технологиями, а с действующими регламентами и консервативностью производственной среды. На многих предприятиях существуют жёсткие стандарты обслуживания, и любые инновации воспринимаются как потенциальный риск, прежде всего с точки зрения гарантийных обязательств и ответственности технических служб. При этом экономический эффект часто очевиден: например, в коммунальном хозяйстве и городском транспорте продление срока службы спецтехники даже в 2 раза даёт колоссальную экономию для муниципальных бюджетов.

Серьёзный потенциал Зеленьков видит и в промышленности, особенно в металлообработке, где современные смазочно-охлаждающие жидкости позволяют увеличить ресурс инструмента, повысить качество обработки и снизить брак. Но здесь возникает другая проблема – недостаточный уровень технической культуры. Во многих случаях отсутствует базовая система контроля состояния оборудования, водоподготовки и технического обслуживания, на отдельных производствах не ведётся полноценный учёт расхода материалов. Предприятия зачастую не могут точно оценить собственные потери.



В России, по мнению Сергея Зеленькова, фактически отсутствует институт профессионального ресурсоаудита: есть финансовые, энерго- и теплоаудиторы, но нет специалистов, способных комплексно оценить ресурсную эффективность оборудования, технологических процессов и производственных циклов. Поэтому ключевой критерий при выборе нового сегмента для компании – наличие реального экономического эффекта и готовность предприятия к системной работе. Там, где руководство заинтересовано в эффективности, внедрены элементы цифровизации и присутствует современная производственная культура, ресурсосберегающие технологии дают быстрый и измеримый результат, и именно такие предприятия становятся драйверами новой промышленной культуры в России.

Скрытые резервы производства

В «Супротек» ресурсосбережение превратили в ежедневную управленческую практику, начав с системного учёта всех производственных издержек. Компания внимательно анализирует, где и по каким причинам возникают потери: сколько брака появляется в производстве, какие объёмы продукции подлежат утилизации, как это влияет на себестоимость и рентабельность.

Для основной продукции – триботехнических составов, геомодификаторов и смазочных композиций – уровень брака не превышает 1%. В компании действует аккредитованная химическая лаборатория, и каждая партия проходит строгую проверку, благодаря чему за многие годы удалось выстроить систему, при которой серьёзные отклонения практически исключены. Однако часть сложностей связана не с собственным производством, а с качеством сырья и комплектующих. Особенно остро стоит проблема качества химического сырья: бывает, что одно и то же сырьё по паспорту даёт разные свойства в производстве, а для компании, где варятся многотонные партии в реакторах, это критично – если характеристики на выходе не соответствуют требованиям, приходится либо дорабатывать продукт, либо утилизировать его, что влечёт серьёзные издержки.

Есть и человеческий фактор: иногда потребители создают условия эксплуатации, которые невозможно предусмотреть заранее, и тогда возникают претензии к качеству, хотя проблема связана с нарушением условий хранения или применения. Поэтому для «Супротек» крайне важно не только производить качественный продукт, но и сопровождать клиента: работает кол-центр, действует система технологического сопровождения предприятий, специалисты помогают правильно внедрять и использовать решения. Компания ведёт учёт таких обращений,

потому что бесконтрольные возвраты или ошибки эксплуатации могут свести на нет экономику продукта. В итоге ресурсосбережение для неё – это полноценная система управления: от контроля качества и анализа издержек до сопровождения клиента и постоянной корректировки процессов.

Контроль качества вместо контроля последствий

Потенциал экспортных рынков для ресурсосберегающих технологий, по оценке Сергея Зеленькова, очень высок, особенно в тех странах, где оборудование работает в тяжёлых климатических и эксплуатационных условиях. Сегодня компания рассматривает сотрудничество со странами Юго-Восточной Азии, где значительная часть электроэнергии вырабатывается дизель-генераторами, которые в условиях высокой температуры и непрерывной эксплуатации быстро изнашиваются. Технологии «Супротек» позволяют существенно продлевать ресурс силовых агрегатов, в ряде случаев в 2–3 раза, а также снижать расход топлива и повышать надёжность.

Дополнительное значение имеет нестабильное качество топлива, и здесь востребованы топливные присадки, сохраняющие топливную аппаратуру. Страны Африки также рассматриваются как перспективная зона развития, однако на международный бизнес серьёзно влияет геополитика: любая напряжённость на Ближнем Востоке или изменение логистических маршрутов сразу отражаются на работе экспортных компаний. Тем не менее группа компаний «Супротек» уже около 15 лет присутствует на международном рынке – её бренд Atomium представлен в 48 странах.

Однако для полноценного развития каждой страны требуются значительные инвестиции в продвижение, сервис и локальные партнёрства. Российским экспортёрам сегодня непросто конкурировать на глобальном рынке: даже при ставках финансирования на уровне 12% зарубежные производители зачастую имеют более серьёзную государственную поддержку, а в любой стране местные игроки активно защищают свои позиции. Сергей Зеленьков считает, что протекционизм в отношении российской промышленности должен усиливаться – это необходимо не только для внутреннего развития, но и для успешного продвижения отечественных технологий за рубежом. Он уверен, что именно ресурсосбережение в ближайшие годы станет одним из наиболее востребованных направлений мировой промышленности. Интересно, что за рубежом реакция на такие решения зачастую даже более позитивная, чем внутри России, потому что там очень хорошо понимают стоимость ресурсов, стоимость простоя техники и цену эффективности.



Российские технологии на глобальном рынке

Сегодня Россия вновь приходит к пониманию, что сильная промышленность – это основа устойчивого государства. Если страна превращается исключительно в рынок торговли и маркетплейсов, она теряет промышленный и технологический суверенитет. Сергей Зеленьков убеждён: будущее России – за развитием собственной промышленности, интеллектуального потенциала и государственной поддержкой национального производства, именно это в долгосрочной перспективе обеспечивает экономическую устойчивость и технологическую независимость страны.







Анастасия Казанцева:

«Музыка не про тренды – она вне времени»

Анастасия Казанцева – певица, музыкант, модель, телеведущая. В 2024 году она стала «Miss Dubai», получила титул «Miss World Russian Beauty», вошла в «Топ-100 самых красивых женщин – 2023». А в начале этого года Анастасия презентовала свой первый сольный музыкальный альбом «Проваливай». О том, что значит музыка в жизни артиста и предпринимателя, как ставить цели и достигать их и насколько важно задавать себе правильные вопросы – об этом с Анастасией беседует Елена Мингова, основатель франшизы билингвальных детских садов «Космо Кидс», идейный вдохновитель и организатор проекта «Музыка бизнеса».

– Анастасия, ты согласна с тем, что музыка сильнее воздействует на человека, чем слова? Насколько это справедливое утверждение?

– Согласна полностью! Это происходит, потому что музыкант оставляет зрителю огромный простор для фантазии. Он даёт эмоцию, некий настрой, а слушатель уже детализирует его, трансформирует под себя, проживает так, как чувствует именно он. Поэтому музыка проникает глубже и оставляет впечатление дольше, чем, например, стихи. Я ничего не имею против стихов, не подумайте…

Могу сравнить это с эффектом от прочтения книги и просмотром её экранизации. Согласитесь, в жизни каждого че-

ловека бывали моменты, когда сначала он читал книгу, потом смотрел фильм и говорил: «Книга лучше». Не потому, что режиссёр недостаточно гениален или декорации не те, а просто потому, что мы, читая, в своей голове создаём свои образы и выделяем свои детали, появляются свои ассоциации: этот герой похож на первую любовь, а этот – на соседа Васю. А в фильме красивый актёр, но он – не Вася. Так и музыка – это творческий полёт фантазии.

– Я считаю, что музыка – вообще, универсальный язык, на котором говорить могут все жители планеты.

– Конечно! В любой точке мира человек будет восхищаться Моцартом, Бахом или каким-то современным автором, но у каждого при этом будут, хотя и похожие, собственные эмоции.

– Сейчас, в свете развития креативных индустрий, много говорят о пересечении креатива и бизнеса. Как ты считаешь, где точка соединения этих понятий, а где конфликт?

– Соединяются они в том моменте, когда искусство начинает приносить деньги или когда ты начинаешь их вкладывать в своё творческое развитие. Так начинается сложный путь в схватке двух стихий. Их сложно совместить, но в этом и заключается прелесть – в одном человеке могут легко совмещаться предприниматель и творческая жилка. Но они, безусловно, могут и конфликтовать между собой. И даже частенько конфликтуют. Однако кризисы – время для роста. Если люди их успешно используют, они поднимаются выше.

Есть ещё один важный аспект: музыка помогает развиваться, потому что это развитие нашего правого полушария, развитие мелкой моторики, усидчивости, концентрации. И чем сильнее развиты эти качества, тем больше идей в бизнесе можно воплотить.

– Творческий человек должен быть предпринимателем?

– Я бы сказала так: у него в команде должен быть предприниматель. Про себя отвечу, что финансовая часть – не моё, поэтому у меня есть финансовый советник, по совместительству – мой муж. Он следит за этими вопросами: у него таблички, графики – я ему это всё делегировала, потому что если я буду этим заниматься, мы далеко не уедем.

В целях сохранения и масштабирования себя как артиста я делегирую часть задач. В такой ситуации важно осознать, честно признаться себе, что есть области, которые тебе не даются, но для этого есть профессионалы. Так что, артист не обязан быть бизнесменом, но предприниматель обязан быть творческим человеком, потому что бизнес – это творчество. Вот такие двойные стандарты получаются.

«Если ты что-то решил внутри себя, внешнее будет несущественным».

– Кстати, благодаря своему проекту я вижу, что каждый второй предприниматель поёт или играет на музыкальных инструментах. Не потому, что ему это непосредственно нужно для бизнеса, просто такой творческий характер. И да, это действительно помогает в бизнесе. Анастасия, если говорить о твоих проектах, какие впечатления ты хочешь оставить своим зрителям?

– Наверное, сейчас я затрону сложную тему. Сегодня в сфере шоу-бизнеса очень много делается с помощью ИИ, много артистов-однодневок – полупрофессионалов, которые хотят выйти на большую сцену.

А мне в профессиональном плане хочется оставить после себя ощутимое послевкусие. Как в парфюмерном магазине: вы слушаете аромат и ощущаете, что он раскрывается слоями, верхние ноты – сандала, нижние – мускуса и т.д. И даже на одном человеке он по-разному пахнет, в зависимости от настроения, самочувствия, времени года и т.п.

Вот и я хотела бы своё творчество ассоциировать с этой многогранностью, наполненностью, приятным ощущением послевкусия. Всё-таки музыка – это не про тренды: она вне времени.

Я понимаю, что это амбициозная и масштабная задача, но я хочу отличаться этим – глубиной и осознанным подходом. И не только в музыке, но и в самом шоу. Ведь человек приходит на концерт не просто послушать, он хочет напитаться всей атмосферой: свет, звук, интерьер и прочее. И потом, спустя время: месяц, год – он помнит ощущение, даже если не запомнит конкретные песни.

– И тебе это удаётся. Я была на твоём концерте, это было классно, интересно. Не хотелось уходить, даже несмотря на то, что мне надо было идти на встречу. А когда ты поняла, что музыка – не просто хобби или работа, а твоя жизнь, судьба, возможно?

– С самого детства. Я с 5 лет ходила в музыкальную школу по классу фортепиано, ездила на разные конкурсы, сначала в основном исполняла классику, но потом я подросла, трансформировалась, и музыка появилась во мне и вокруг меня – расширились границы того, что мне интересно и важно. Моя целевая аудитория довольно широкая, поэтому и музыка у меня разная, но главное, что она в моём стиле. Знаешь, свой стиль вырабатывается не за день-два и даже не за год. Кто-то ищет его всю жизнь, меняет образы, экспериментирует…

Ещё хочу отметить, что для меня музыка – не самоцель, не возможность получить высокий статус, в первую очередь это инструмент для привлечения аудитории и решения каких-то задач.

Также надо понимать, если ты живёшь музыкой, у тебя нет других вариантов, нет полумер: либо ты выкладываешься полностью, как говорится, кладёшь жизнь на алтарь творчества, либо это только хобби – для удовольствия, саморазвития и так далее. Но если ты решил быть музыкантом, ты будешь им везде: дома, на улице, в отпуске – всегда.

– У всех музыкантов есть сложности, собственно, как и у всех людей. С какими барьерами: внешними или внутренними – ты сталкиваешься, и что помогает их преодолевать?

– Вообще, я сторонник того, что все рамки и барьеры – в голове. Если внутри себя ты что-то решил, внешнее будет несущественным. Нет, понятно, что бывают форс-мажоры: пожары, наводнения и т.д. – от них никто не застрахован. Судьба, вообще, – ироничная штука.

Но я за то, чтобы в первую очередь решать внутренние проблемы и задавать себе чёткие вопросы, например: зачем мне музыка или бизнес? что я хочу получить в итоге? Как говорят все коучи: «Какова твоя точка Б?».

И не менее важный вопрос: чем ты готов ради этого жертвовать? На него ты должен ответить ещё до того, как сделаешь первый шаг. Потому что в погоне за великой целью очень легко потерять себя.

Здесь помогают близкие люди, мне по крайней мере. У меня их немного, можно пересчитать по пальцам одной руки, но они такие родные и искренние, что с ними ничего не страшно.

По возможности, хорошо бы окружить себя людьми, схожими по ценностям, которые тебя будут поддерживать. Но и ты тоже должен быть готов их поддержать – это не может быть игрой в одни ворота.

И тогда, если есть такой ближний круг, на внешние факторы ты практически не будешь обращать внимания, просто пойдёшь к своей цели.

«Расти надо всегда, даже если все вокруг говорят, что ты идеален».



– Есть такая фраза «Если можешь не писать – не пиши». Продолжая её, можно сказать «если можешь не играть – не играй». Ты согласна с этим?

– Ну, тут сложно так сравнивать. Не знаю, как в текстах, а музыка, вся, – про эмоции. И чаще всего про какие-то внутренние конфликты. Зачастую именно в таком состоянии рождается что-то великое, пусть даже по своим меркам. Ты преодолеваешь кризис, трансформируешься – и получаешь результат. Он может быть неидеальным, но ты меняешься – растёшь духовно и профессионально. И музыка здесь как некий активатор роста. А расти надо всегда, даже если все вокруг говорят, что ты идеален.

– Как ты думаешь, что в артисте первично: голос, энергия, честность, что-то ещё?..

– Конечно же, эмоция, энергетика.

Давай пойдём от обратного. Возьмём голос… Если объективно, далеко не все звёзды российской эстрады – профессиональные исполнители. Сколько из них имеет музыкальное образование, разбирается в октавах, знает сольфеджио и т.д.? Далеко не все. Но они создают музыку, композиции, которые цепляют, оказываются в верхних строчках рейтингов, в плейлистах многих людей, т.е. в их творчестве есть энергия – и это работает.

Далее, честность. Мне очень нравится фраза Николая Цискаридзе: «Сцена не любит ничего настоящего». Цветы – искусственные, бриллианты – из стразов, чтобы зритель лучше видел. Мы должны гиперболизировать, играть: радоваться, если грустно, и, наоборот, грустить, даже если ты счастлив. Мы – артисты, мы должны выдавать эмоцию, поэтому я считаю, что самое главное – это энергетика и тот посыл, который ты транслируешь. Мы же слушаем песни на других языках, зачастую даже не понимая слов, но мы слышим музыку и считываем настроение.

– Анастасия, а что заряжает тебя саму, даёт энергию двигаться дальше?

– Это непосредственно мои высокие цели и мечты. Мне нравится ставить недостижимые или сложно выполнимые задачи. Я как будто сама себе бросаю вызов, а потом, когда успешно достигаю цели, внутри возникает такая эйфория – кажется, что можешь взлететь. Это и есть мой мотиватор.

И потом, если нет драйва, слушатель сразу это считывает. А если ты выходишь на сцену заряжённый, у тебя горят глаза, это передаётся зрителю, и тебе от зала эти эмоции возвращаются с лихвой – именно ради этого мы и выходим на сцену. Это сложно объяснить, можно только почувствовать. И получив этот заряд, ты хочешь идти дальше, снимать новые клипы, делать



новые проекты – такой круговорот адреналина получается.

– Если описать твоё творчество тремя словами, как бы ты это сделала?

– Первое – фестиваль. Я имею в виду постоянное буйство красок, бурление, эмоции.

Второе – океан. У меня даже есть песня «Океаны» – это что-то глубокое, одновременно опасное и спокойное.

И третье – родное или своё. Что-то, что близко каждому, не квинтэссенция каких-то сложных переплетённых чувств, а то, что откликается в тебе сразу, цепляет какие-то струны.

– Твои дальнейшие творческие планы?

– Самое главное – это мой дебютный сольный концерт, он состоится осенью. После альбома «Проваливай» мне хочется продолжить этот ассоциативный ряд. Поэтому концепция шоу – «После тебя», т.е. живём дальше.

Мне хочется максимально погрузить зрителя в музыку, подключить оркестр, хор, сделать программу насыщенной, добавить инструментальной музыки.

Знаешь, у меня есть незакрытый гештальт: я мечтаю повторить свой детский триумф. В 12 лет я выступала с симфоническим оркестром – играла концерт Д. Кабалевского для фортепиано с оркестром, мне хотелось бы повторить это ещё раз.

Но есть планы и в других творческих направлениях. Недавно я стала звёздным редактором журнала MODA Topical и сейчас работаю над проектом интервью с нашими звёздами. Я планирую выяснить у них, что они делают, почему так ярко сияют. Буду узнавать, в чём их секрет, погружаясь в их закулисную жизнь.

«Музыка бизнеса» – уникальное деловое музыкальное событие, созданное специально для предпринимателей, которые живут бизнесом и творчеством.

Это не очередная конференция или митап, это вечер творческих единомышленников, которые хотят пообщаться, завести полезные знакомства и зарядиться творческой атмосферой.

Миссии проекта:

– вдохновить предпринимателей;

– раскрыть их музыкальный талант перед широкой аудиторией;

– подарить уникальную творческую атмосферу, свободную от официоза.

ОЛЕГ ДМИТРИЕВ: «МЫ ДОБИВАЕМСЯ УСПЕХА БЛАГОДАРЯ СВОЕЙ ФИЛОСОФИИ ОБРАТНОГО ИНЖИНИРИНГА»

Компания «Русь-Турбо» – признанный лидер отечественного импортозамещения в сфере энергетики – в этом году отмечает десятилетний юбилей. Все эти годы компания осуществляет качественный сервис энергетического оборудования: ремонт, обслуживание и модернизацию паровых и газовых турбин, а также основного и вспомогательного оборудования тепловых электростанций, поставку запчастей к ним по всей России. Востребованность в услугах компании растёт, ведь она не просто выпускает детали для замены вышедших из строя на дорогостоящем импортном оборудовании, но и улучшает их характеристики. О том, как сегодня развивается компания мы беседуем с Олегом Дмитриевым, генеральным директором компании «Русь-Турбо».



– Олег Викторович, в 2026 году «Русь-Турбо» отмечает своё десятилетие. Какие ключевые факторы помогли компании стать одним из лидеров российского рынка сервисного обслуживания энергооборудования?

– Начну с предыстории. После развала СССР и так называемой интеграции России в мировую экономику, либеральных экономических реформ и свободного прихода на наш рынок западных компаний мы столкнулись с тем, что отечественное оборудование для газовых и паровых турбин, компрессоров и редукторов, которое раньше успешно экспортировалось по всему миру, стало массово вытесняться импортным. Западные игроки, поставляя свою технику, одновременно уничтожали конкурентное российское технологическое производство. Уже тогда у патриотов России появилось неприятие подобной ситуации, осознание, что такая модель взаимоотношений несовместима с независимым технологическим развитием страны, что необходимо возрождать собственную промышленность. С 2014 года санкции и запреты на поставки оборудования, запасных частей и технической документации ускорили этот процесс. И вместо возврата в «каменный век», по планам идеологов глобального Запада, мы выбрали путь восстановления технологической суверенности. Специалисты собрались вместе, для того чтобы претворить свои идеи в жизнь. Так что, ключевой фактор нашего успеха в том, что мы стали заниматься вопросом обслуживания импортного оборудования давно, ещё до появления самой компании «Русь-Турбо». И когда в 2022 году санкционное давление на Россию приобрело запредельные масштабы, мы были полностью готовы к этой ситуации. Сейчас ситуация такова: чем хуже складываются условия для внешней экономики, тем выше поднимается наша страна, обретая незави-

симость от западных игроков. Сама жизнь заставляет работать головой и руками, а не просто быть «бензоколонкой».

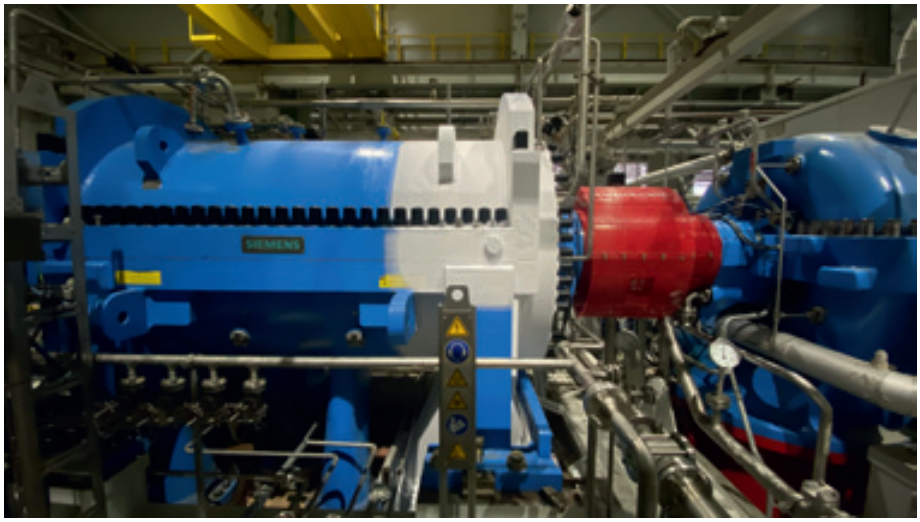
– Как бы вы оценили технологическую независимость России от иностранных технологий на данный момент?

– Мы всё для этого делаем. Сейчас мы совершенно свободно обходимся без западных специалистов и технологий, потому что разрабатываем собственные. Мы и начинали с того, что замещали специалистов зарубежных компаний, которые нередко демонстрировали высокомерное отношение, я уже не говорю о языковом барьере. Естественно, не все могли работать с иностранной документацией, но иностранные специалисты фактически диктовали свои условия: «Делай, как я сказал, – вы тут ничего не понимаете». На самом деле, наши инженеры с классическим советским техническим образованием, которое позволяет глубоко и широко понимать физику и механику процессов, не только не уступали им в компетенциях, но и зачастую обнаруживали некомпетентность зарубежных специалистов, ошибочные решения и даже откровенную ложь. Начав с замещения специалистов, мы продвинулись очень далеко – мы успешно выпускаем запчасти и узлы оборудования, которые работают даже лучше оригинальных. И неважно, каким брендом или в какой стране это оборудование произведено. Компания «Русь-Турбо» – мультибрендовая. Мы успешно обслуживаем турбины большинства моделей японского, американского и европейского производства: Siemens и GE, Mitsubishi и Kawasaki, Solar, MAN, Howden и многие другие.

– А что позволяет компании изготавливать запчасти с лучшими, чем у оригинала, показателями?

– Наша особая философия обратного инжиниринга. Если в интернете набрать запрос «обратный инжиниринг», выпадут сотни, возможно даже тысячи предложений, но когда вы начнёте разбираться в теме, легко увидите, что цель компаний, которые предлагают эти услуги, – максимальное копирование. Иногда это подражание более успешно, иногда менее, но в любом случае – это копия детали, которая сломалась и вышла из строя.

У нас иной подход, мы начинам с анализа причины преждевременного выхода или износа этой детали, и только после этого начинаем с ней работать. В этом и заключается суть инжиниринга: не просто копирование, а глубокий анализ на основе конструктивных, прочностных, динамических и вибрационных расчётов. Фактически мы устраняем те ошибки, которые были заложены заводами при проектировании, при изготовлении. В мире нет ничего идеального, все производители борются за



лидерство, но без ошибок не обходится. Мы со своей стороны ведём сложную наукоёмкую работу, которая даёт результаты. В «Русь-Турбо» создаются улучшенные детали и узлы, оптимизированные для существующих условий работы, а с заменой деталей возрастает надёжность оборудования.

– Какова стоимость этих деталей по сравнению с оригинальной?

– Цена наших запчастей, как правило, не превышает стоимость западных аналогов, иногда, для особо сложных деталей, она может быть чуть выше, но в конечном итоге это всё равно выгоднее. После ввода санкций некоторые компании стремились любыми способами достать оригинальные детали, искали пути обхода барьеров, приобретали эти детали через десяток посредников и стран. Но, так как каждый из участников процесса имеет свою маржу, стоимость детали в конечном итоге была гораздо выше изначальной. Кроме того, для того чтобы обойти санкционные барьеры, с запчастей стираются обозначения, нередко отсутствуют документы, и выяснить историю её происхождения подчас невозможно, не говоря уже о том, чтобы предъявить претензии в случае брака.



Мы абсолютно прозрачны для заказчиков: работаем в правовом поле России, готовы отвечать на все вопросы и соответствовать всем запросам клиентов, даём гарантии на свою продукцию.

– Есть ли сейчас у вас конкуренты?

– Если изначально мы начинали как единственная компания в своей сфере, то сегодня уже стали появляться другие игроки, которые работают в этом же направлении. И я считаю это положительным трендом: чем больше компаний будет заниматься вопросами технологической независимости страны, тем лучше.

– Какие проекты вы сейчас реализуете в сфере обратного инжиниринга и производства деталей и узлов энергетического оборудования?

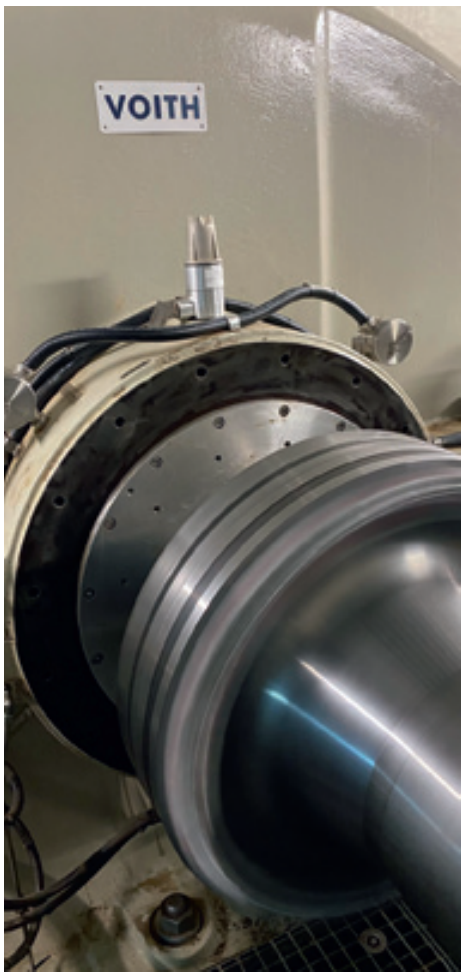
– Таких проектов много. Я бы не хотел называть заказчиков, но к июню у нас уже сформировался пул заказов до конца года, есть заявки и на следующий год. С нашими клиентами мы выстраиваем долгосрочные отношения, к данному моменту вышли на тот этап, когда не только заказчики выбирают нас, но и мы их. Например, если мы видим, что запрос приходит от торговой компании-посредника, для нас такая заявка вне сферы наших интересов.



– Что является фундаментом долгосрочного партнёрства?

– То, что наши заказчики видят в нас надёжного партнёра, который соблюдает сроки поставок и снабжает их высококачественной продукцией. Наши клиенты видят в этом преимущество. Для них сотрудничество с «Русь-Турбо» является преимуществом. Да, на рынке ещё сохраняются закупочные процедуры, где всё определяется только ценой. Но многие предприятия уже переболели этим. Мы с вами прекрасно знаем, что дёшево хорошо не бывает; те, кто уже прошёл через это и потерпел полное фиаско с вышедшим из строя оборудованием, отлично усвоили этот урок. Когда оборудование надёжное, когда оно работает без сбоев, оно приносит прибыль, а работать с надёжной компаний выгоднее, чем гнаться за экономией и гробить технику.

Помимо того что мы выполняем свои гарантийный обязательства по эксплуатации оборудования, мы поддерживаем добрые, доверительные взаимоотношения с заказчиками и никогда не отказываем в консультации, даём предложения, как сделать лучше, качественнее и быстрее, всегда готовы помочь.



– В связи с высокой востребованностью вашей продукции не планируете ли вы расширять производственную базу?

– Мы уже делаем это. В целом развитие компании идёт по спирали. Мы много работали над усовершенствованием технологических процессов, преуспели в этом и перешли на новый этап развития материальной базы. Сейчас продолжается начатое в прошлом году строительство цеха № 2 ремонтно-механического завода «Русь-Турбо», готовим новую тендерную закупку новой серии станков с ЧПУ, компания растёт и развивается.

– В 2023 году компания получила аттестацию лаборатории неразрушающего контроля. Какие задачи решает это подразделение и как оно вписывается в стратегию развития?

– До 2023 года мы пользовались услугами сторонних лабораторий, но с развитием производства стали понимать, что у подрядчиков, которые должны выполнять контроль металла, есть свои планы и задачи. Нас порой просили подождать, так как не было нужного специалиста или оборудования. Но у компании «Русь-Турбо» тоже есть свои планы, а значит, необходимо справляться своими силами. Мы приобрели оборудование, обучили специалистов, аттестовали лабораторию и сейчас ни от кого не зависим. Лаборатория имеет государственную регистрацию, соответствует всем нормам. Все необходимые измерения мы выполняем самостоятельно. И как говорится, аппетит приходит во время еды: была создана вторая лаборатория, которая проводит электротехнические исследования, включающие высоковольтные испытания. Уже сегодня она оказывает услуги не только для собственного производства, но и для внешних заказчиков. Сейчас мы заканчиваем строительство нового отдельного здания для лаборатории – это не просто расширение, а создание специализированного центра, что позволит вывести качество измерений на мировой уровень.

Речь идёт о полной изоляции от внешних факторов: отсутствие вибраций, пыли, стабильное энергоснабжение и т.п. Метрология – серьёзная наука, которая требует как масштабных капитальных вложений, так и глубоких научных компетенций.

– Не так давно вы начали обслуживание и ремонт поршневых компрессоров – нового направления для компании. Что стало отправной точкой для его открытия?

– Раньше мы считали, что поршневые компрессоры не входят в зону наших интересов. Это более тихоходное, более низкопроизводительное оборудование, но мы увидели потребность в его обслуживании у наших заказчиков, а так как мы всегда стараемся помогать нашим клиентам, занялись и этим сегментом. Тем не менее нашей главной специализацией остаётся высокоскоростное, высокоточное оборудо-

вание, где мы можем предложить решения, которые не имеют аналогов.

– Как вы сегодня оцениваете потребности рынка в вашей продукции?

– На данный момент доля импортного оборудования в энергетической отрасли составляет примерно 10–15%. И если оно даже всё разом выйдет из строя, глобальной катастрофы не произойдёт. Однако надо понимать, что это очень большой сектор, в закупку этого оборудования в двухтысячных были вложены огромные деньги, и оно неизбежно стареет, увеличивается глубина ремонта. Мы видим миссию компании «Русь-Турбо» в том, чтобы поддерживать работоспособность дорогого импортного оборудования столько, сколько это возможно.

А следующий этап – заменить его отечественным и снова стать экспортёром мирового уровня, т.е. не только обеспечить свою страну теплом и светом, но и нести это дальше в другие страны.

– А в других странах есть потребность в российском оборудовании?

– Безусловно. Энергетика будет востребована в мире всегда, ведь энергия – это основа жизни, это двигатель промышленности. А качество западного оборудования в последнее время снижается, растут сроки поставок. Мы достаточно активно работаем с теми странами, которые не присоединились к санкциям против России, – это и Китай, и Индия, к нам за помощью обращаются представители стран Ближнего Востока. Сейчас им в первую очередь нужны специалисты – опытные и квалифицированные, которые умеют работать с импортным оборудованием. Они также проявляют интерес к нашей продукции. Также мы традиционно много лет активно взаимодействием с партнёрами из стран СНГ.

– К слову, о специалистах. Сейчас мало отраслей, представители которых не говорили бы о дефиците кадров. Как вы в компании решаете эту проблему?

– Специалисты – это ключевая проблема большинства отраслей сегодня, и наш сегмент – не исключение. Но у нас свой подход: мы инвестируем в развитие собственных кадров. Каждый год к нам на производственную практику приходят студенты ведущих профильных вузов и институтов. Это не просто поверхностное знакомство с компанией: мы оцениваем их потенциал, они смотрят на нашу работу. Если мы совпадаем в оценке друг друга, интерес взаимен, мы предлагаем им работу на предприятии, и после получения диплома они приходят к нам. Найти готового специалиста практически невозможно – это крайне редкий случай. Рынок такого уровня подготовки не предлагает – это та область знаний, о которой ни в интернете, ни в учебнике не прочтёшь. Поэтому мы формируем



команду изнутри. Наши инженеры и другие специалисты – это результат многолетнего наставничества и практического опыта, передаваемого внутри компании.

– Как вы думаете, что ждёт нашу страну? Как будет развиваться энергетическая отрасль?

– Несмотря на общие экономические проблемы, которые мы все ощущаем, я смотрю на будущее нашей страны с оптимизмом. У меня нет сомнений в том, что мы достигнем своих целей, – всё будет хорошо. Энергетическая отрасль будет развиваться, а голос России в развитии ядерной энергетики будет значимым на мировой арене.

АННА КРУГЛОВА: «САМОЕ ВАЖНОЕ – ЭТО ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ В СОЧЕТАНИИ С ПРОФЕССИОНАЛИЗМОМ»



В современной логистике успешное управление перевозками – это не только выбор оптимальных маршрутов и транспортных средств, но и искусство управления рисками, безопасность и прозрачность.

Анна Круглова, исполнительный директор транспортной компании «Орландис», которая специализируется на перевозках автомобильным транспортом лекарственных средств, в том числе орфанных лекарственных препаратов высокой стоимости и иных грузов, требующих соблюдения определённого температурного режима, а также грузов, относящихся к различным классам опасности (с 1-го по 9-й), дорогостоящих и негабаритных грузов.

Перевозка специализированных грузов требует особого подхода. Ни одна деталь в организации не должна быть случайной, а для этого нужны чёткая координация процессов, глубокое понимание отраслевых требований и способность принимать взвешенные решения, основанные на риск-ориентированном подходе. В интервью нашему изданию Анна Круглова рассказала о том, как формируются современные логистические цепочки, что позволяет выстраивать долгосрочные партнёрские отношения и как эффективно управлять логистической компанией.

– Анна, слово «логистика» женского рода… Считается, что в грузоперевозках тон задают мужчины. Как получилось, что вы связали свою жизнь с грузоперевозками? Что в этой отрасли привлекло вас больше всего?

– Знаете, я не думала о том, женская эта профессия или мужская. Мне всегда нравится, когда из хаоса рождается порядок, а в логистике это происходит каждый день.

Всё началось с учёбы… У меня не было конкретного профиля «логистика», но была специализация «менеджмент организации» в экономическом вузе, а потом практика на небольшом складе у дистрибьютора БАД и парафармации. А затем я проработала там несколько лет как полноценный сотрудник и поняла: это моё… Когда ты 24/7 в движении, чтобы спасти заказ клиента, когда находишь машину за час до дедлайна – это не работа, а приключение. И каждый раз, когда всё получается, внутри такое тихое счастье: «Мы смогли!».

Что привлекло? Люди и процессы одновременно. Логистика – это история про то, как договариваться, находить общий язык, выстраивать маршруты, но при этом никогда не забывать, что за каждым заказом стоят реальные люди. Это очень живая отрасль, и она меня приняла.

– Приходилось сталкиваться с гендерными стереотипами? Как вы их преодолевали? Меняется ли ситуация сейчас?

– Да, конечно. Это было. «Девушка на склад? Там тяжело», «Тебя водители слушаться не будут», «Мужчины лучше договариваются с перевозчиками» и т.д.

Помню один случай. Я пришла в новый коллектив, и в первый же день коллега мне сказал: «Анна, ты лучше бумажки подписывай, в оперативные вопросы не лезь – я сам». Я не стала спорить. А через месяц он сам попросил меня помочь с заказами, потому что запутался. Мы потом долго смеялись.

Как я справлялась? Никакой агрессии. Я просто делала свою работу. Если ты понимаешь процессы и чувствуешь цифры, рано или поздно перестают обращать внимание на пол – начинают смотреть на результат.

Сейчас, работая в компании «Орландис», могу сказать: мы не делим людей по гендеру. Я вижу это своими глазами. Весь отдел документооборота – это женщины. Они работают с такой точностью и ответственностью, что мужская часть коллектива искренне восхищается их слаженной работой. У нас есть женщины-логисты и женщины-курьеры. Клиенты уже не удивляются, когда на переговоры приходит женщина-руководитель. Мы просто умеем с этим работать – не бороться, а спокойно доказывать делом.

КРИЗИС – ЭТО НЕ ТОЛЬКО РИСКИ, ЭТО ЕЩЁ ОСВОБОДИВШЕЕСЯ МЕСТО НА РЫНКЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СЕРВИСОВ. МЕСТО ДЛЯ ТЕХ, КТО ГОТОВ РАБОТАТЬ ХОРОШО – ЧЕСТНО И БЕЗ ПАНИКИ.

– Какие, по вашему опыту, преимущества есть у женщин в управлении логистикой? Есть ли задачи, с которыми женщинам проще справиться, а мужчинам – сложнее?

– Повторюсь, я не люблю делить функционал на «женское» и «мужское». Но, наверное, есть качества, которые у женщин встречаются чаще. И они очень помогают.

Первое – это внимание к деталям и системность одновременно. Логистика – это огромная паутина: клиенты, перевозчики, склады, таможня, водители… Женщины часто обращают внимание на мелочи, а мужчины мыслят глобально.

Второе – эмпатия. Женщины более чувствительны по природе: они понимают, что назревает конфликт задолго до того, как тот случился. Например, если я слышу определённую интонацию в голосе партнёра, понимаю, когда клиенту нужно не решение, а чтобы его просто выслушали. Это помогает сохранять отношения даже в сложных ситуациях.

С чем сложнее? Иногда трудно быть жёсткой. Когда нужно сказать «нет» крупному клиенту или поставить на место перевозчика, который не выполняет обязательства, но я учусь этому у наших мужчин. Мы каждый день чему-то учимся друг у друга – и это главное преимущество.

– Какие компетенции должны быть у руководителя, чтобы управлять командой логистов без просадок?

– Мне кажется, самое важное – это человечность в сочетании с профессионализмом.

Важно понимать цифры и процессы, логист сегодня – это не просто найти машину, это анализ, отчёты, дашборды. Если руководитель не умеет читать и анализировать данные, команда это быстро почувствует и перестанет его уважать.

Второе: спокойствие. Логистика – это постоянные неожиданности: сломалась машина, закрыли границу, товар не загрузили… Если руководитель паникует – паникуют все.

Третье: умение доверять. Невозможно управлять процессом в одиночку. За нашу команду я всегда могу быть спокойна: если что-то пообещали – сделаем, если взялись – доведём до конца.

– В компании вы выстраиваете долгосрочные партнёрства. Какие принципы помогают строить доверие с клиентами?

– Для меня доверие – это когда клиент знает, что даже в самой сложной ситуации я не спрячусь, не совру, не сделаю вид, что ничего не случилось.

Первый принцип – прозрачность. Мы не скрываем проблемы. Если машина опоздает, менеджер позвонит сам, до того, как клиент заметил опоздание. И скажет: «Случилось то-то, мы сделали то-то, груз прибудет на три часа позже». Честность в такие моменты дороже любых отчётов.

Второй принцип – индивидуальный подход. У каждого бизнеса своя логистика, свои боли, свои ритмы. Я никогда не говорю: «У нас так принято». Я говорю: «Давайте посмотрим, как мы можем сделать удобно и оптимально для вас».

– С вашей точки зрения, что отличает действительно эффективную логистическую цепочку в сегодняшних условиях?

– Для меня эффективная логистическая цепочка сегодня – это не самая быстрая и не самая дешёвая. Это бережная и устойчивая, соответствующая отраслевым стандартам и запросу конкретного бизнеса.

У нас всегда есть план «Б», а лучше и план «С», другими словами, у нас есть план BCP – Business Contingency Plan, план непрерывности бизнеса – фактически на каждый рейс. Не один перевозчик на маршрут, не одна машина, а несколько возможных вариантов решения. Не один маршрут, а альтернативы. Мы знаем, где находится груз в каждый момент времени не только потому, что контролируем каждый шаг, но и потому что нам важно, чтобы клиент был спокоен.

– Во времена нестабильности многие не понимают, как планировать долгосрочные цепочки поставок. Как вы видите решение этой проблемы в компании? Возможно ли сегодня, вообще, строить стратегии на 5–10 лет?

– Для нас в «Орландис» стратегия на 5–10 лет – это не застывший документ. Это направление движения. И направление это – рост. Мы хотим стать больше, сильнее и полезнее для наших клиентов, ориентируясь на их потребности и ожидания.

Наша цель – чтобы клиент из любого уголка мира мог получить груз быстро, надёжно и с привычным для него уровнем сервиса.

Мы развиваем новые сервисы. Клиентам сегодня мало просто «забрать и привезти». Им нужны прозрачность, подстраховка, помощь с документами, иногда – хранение, обработка груза, частичная комплектация, консультационные услуги. Например, в связи с внедрением ЭТрН (электронной транспортной накладной) с 1 сентября 2026 года сейчас руководитель отдела логистики «Орландис» Антон Сычёв проводит консультирование партнёров.

Мы уже запустили несколько новых услуг в текущем году, в планах – развиваться системно, с индивидуальным подходом. Мы не пытаемся быть «всем для всех», но мы точно хотим быть теми, кто закрывает потребности клиента целиком, а не кусочками.

При этом мы строим логистическую компанию, устойчивую к любым сценариям, и она продолжает расти. Мы регулярно собираемся всей командой и проигрываем разные ситуации: курс скакнул, границу прикрыли, топливо подорожало… Под каждый сценарий у нас есть план действий. Но теперь эти планы ведут не к сжатию и выживанию, а к поиску новых возможностей. Потому что кризис – это не только риски, это ещё освободившееся место на рынке логистических сервисов. Место для тех, кто готов работать хорошо – честно и без паники. Мы собрали команду, которая способна достигать поставленных целей, – без людей никакое расширение невозможно. Мы вкладываемся в обучение, в создание атмосферы, где хочется оставаться и расти вместе с компанией. Я горжусь тем, что у нас работают сильные специалисты – и женщины, и мужчины, которые горят своим делом. Глядя на них, я точно знаю: мы всё сможем.

Так что мой ответ на вопрос «Возможно ли строить стратегию на 5–10 лет?» – «Да, возможно». Но эта стратегия должна быть не про жёсткие цифры, а про амбиции, гибкость и заботу о людях. Мы в «Орландис» выбрали именно такой путь: расти там, где есть возможность, быть готовыми к любым поворотам и никогда не забывать, ради кого мы всё это делаем – ради наших клиентов и наших сотрудников – наших внутренних партнёров!

– Как вы оцениваете изменение объёмов грузоперевозок в России на ближайшие 1–2 года? Появятся ли новые игроки, как будут распределяться роли, кто окажется у руля, а кому, возможно, придётся уйти с рынка?

– Я думаю, рынок будет расти, но медленно и спокойно, без скачков. Клиенты подходят к бизнесу разумно: они выбирают не самого дешёвого, а самого надёжного.

Кто останется? Компании, которые умеют заботиться о клиентах и о своих сотрудниках. У которых есть и технологии, и человеческое лицо. У которых можно попросить о помощи в субботу вечером – и они помогут.

Кто уйдёт? Те, кто работает только на дешевле. Демпинг убивает качество, а без качества в логистике сегодня не выжить. Также уйдут компании, которые экономят на водителях и логистах, потому что кадровый голод уже начался.

Новые игроки появятся, но скорее всего как «дочки» крупных производственных компаний.

– Как при таком загруженном графике вы находите время на себя? Какие привычки или инструменты помогают вам поддерживать баланс между работой и личной жизнью?

– Честно? Идеального баланса не существует. Это правда, которую я приняла. Но я нашла несколько простых вещей, которые меня спасают.

Первое: личное время защищено. После девяти вечера я стараюсь не отвечать на рабочие сообщения. У меня есть замечательная команда, которая справляется. Я могу быть спокойна вечером, в выходные, потому что знаю: если что-то случится, они примут решение сами, и оно будет взвешенно и обосновано.

Второе: спорт как тихая гавань. Три раза в неделю хожу на тренировки. Час, когда телефон остаётся в шкафчике, меня никто не дёргает, я могу побыть с собой и позаботиться о гармонии своего тела. После этого возвращаюсь совсем другим человеком.

И самый главный инструмент – я научилась просить о помощи. И разрешать себе и другим ошибаться. Раньше, работая в другой крупной компании, я всё проверяла сама – и за другими, и за собой. Это съедало все мои силы и время. Теперь, работая в «Орландис», мы говорим друг другу: «Я доверяю тебе. Если что-то пойдёт не так, мы разберёмся вместе». Это освободило мне столько времени, что я до сих пор удивляюсь.

– Какие задачи сегодня ставит перед собой компания «Орландис»? Каких целей вы хотите достичь?

– Сейчас мы находимся в очень правильном и важном для себя периоде – мы перешли к этапу выращивания.

Как я уже говорила, мы хотим стать больше, но не любой ценой, а за счёт того, что будем лучше понимать своих клиентов и расширять сервисную составляющую. У нас амбициозные коммерческие цели, безусловно. Но это не главное. Главное – чтобы каждый новый клиент оставался с нами надолго и мы оказывали качественный сервис.

Мы внедряем новые IT-инструменты. Это наш большой внутренний проект. Местами сложно, местами волнительно, но мы уверены, что это сделает нашу работу более прозрачной.

Наш девиз: «Здесь логистика!» – поэтому мы будем расширять линейку сервисов, добавляя новые звенья услуг, оказываемых «Орландис» в логистическую цепочку.

Я очень горжусь тем, какая команда собралась. Это не просто работа – это их призвание. У нас прекрасный коллектив – мы ценим друг друга, с радостью приходим на работу и всегда помогаем. Я безмерно благодарна нашей команде. Мы – свои, и это главное.

Глобально, уже сейчас, «Орландис» – это сильный и надёжный бренд. Место, куда приходят работать и остаются надолго. Место, где ценят каждого, неважно, кто ты – мужчина или женщина. Место, которому клиенты доверяют в самые сложные моменты. И через несколько лет, когда меня спросят: «Анна, а как вы прошли через все эти глобальные кризисы?», я отвечу: «Мы просто были собой. Мы заботились о людях».

ЛОГИСТИКА – ЭТО ИСТОРИЯ ПРО ТО, КАК ДОГОВАРИВАТЬСЯ, НАХОДИТЬ ОБЩИЙ ЯЗЫК, ВЫСТРАИВАТЬ МАРШРУТЫ, НО ПРИ ЭТОМ НИКОГДА НЕ ЗАБЫВАТЬ, ЧТО ЗА КАЖДЫМ ЗАКАЗОМ СТОЯТ РЕАЛЬНЫЕ ЛЮДИ.





Московская коллегия адвокатов «Ваюкин и Партнёры» – профессиональное объединение адвокатов с многолетним опытом оказания квалифицированной юридической помощи физическим и юридическим лицам. Основные направления деятельности коллегии – уголовное, налоговое, банкротное и семейное право, разрешение судебных споров.
Управляющий партнёр коллегии Василий Викторович Ваюкин поделился с нами взглядами на то, почему у профессионального успеха нет единого мерила, и рассказал, какие качества адвоката ценятся одинаково на всех континентах.

ТОПОВЫЙ АДВОКАТ: КАКОЙ ОН?

В Нью-Йорке, Париже и Шанхае на этот вопрос отвечают по-разному

УСПЕХ АДВОКАТА В КАЖДОЙ ЮРИСДИКЦИИ ИЗМЕРЯЕТСЯ ОСОБЫМИ КРИТЕРИЯМИ.

ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД: ЧТО ДЕЛАЕТ АДВОКАТА ТОПОВЫМ

В преддверии премии хочется отойти от разбора отдельных кейсов и взглянуть на профессию шире – глазами разных правовых культур. Статус «топового адвоката» не абсолютен: то, что делает адвоката звездой в Континентальной Европе, может не сработать в судах США, а критерии британских премий нередко ставят в тупик российских предпринимателей. Причина – в самой архитектуре правовых систем: они по-разному устроены процедурно, по-разному расставляют источники права и роль суда в разрешении спора. Как следствие, разными оказываются и мерила профессионального успеха.

АНГЛО-САКСОНСКАЯ МОДЕЛЬ: ЮРИСТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

В США и Великобритании премии традиционно тесно связаны с экономикой практики. Здесь оценивают не только число выигранных дел, но и финансовые показатели, в первую очередь прибыль на партнёра и способность практики стабильно генерировать выручку. Премии строятся на интервью с клиентами и коллегами по рынку, но за кулисами методологии всегда стоят практические вопросы: приносит ли адвокат деньги фирме и удовлетворён ли клиент результатом как продуктом. Топ-адвокат в англо-саксонской системе – это одновременно эксперт и эффективный менеджер.

ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ: СТАВКА НА ЭКСПЕРТНУЮ РЕПУТАЦИЮ

Во Франции и Германии акценты смещены. Здесь профессиональное сообщество выше ценит экспертную репутацию, участие в резонансных делах и вклад в развитие правовой доктрины, даже если конкретное дело не принесло сиюминутной сверхприбыли. Адвокат чаще выстраивает карьеру через публикации, преподавание, участие в профильных ассоциациях и работу над делами, которые формируют практику. Экономический результат, безусловно, важен, но он – не единственный и даже не главный критерий топовости. На первый план здесь выходит признание со стороны профессионального сообщества.

АЗИАТСКАЯ МОДЕЛЬ: ЦЕННОСТЬ ЗАКРЫТОСТИ

В Азии во многом действует противоположная логика. Здесь выше ценится не публичность, а сдержанность и умение работать «в тени». Особенно ярко это проявляется в сопровождении сделок: излишняя публичность адвоката и его команды нередко воспринимается клиентом как репутационный риск, а не как достижение. Успешный азиатский адвокат – это надёжный и незаметный советник, чья ценность измеряется доверием клиента, а не количеством упоминаний в прессе или профессиональных премий.

ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ ВСЕ ЮРИСДИКЦИИ

При всех различиях в любой правовой культуре три вещи ценятся одинаково высоко. Во-первых, это готовность адвоката нести личную ответственность за нестандартный результат, а не просто добросовестно вести процесс ради процесса. Во-вторых, умение объяснить сложное юридическое решение простым языком доверителю, который не является юристом: способность перевести на язык бизнеса ценится и в Нью-Йорке, и в Шанхае, и в Москве. В-третьих, готовность лично участвовать в процессах: доверитель повсеместно ждёт, что за сложным делом стоит конкретный профессионал, а не только бренд фирмы.

ФОРМУЛА УСПЕХА

Именно на стыке этих качеств рождается по-настоящему сильная юридическая репутация. Премии ценны тем, что дают возможность сверить собственную траекторию с лучшими мировыми практиками, не копируя чужую модель успеха, а находя баланс между экономической эффективностью, экспертным авторитетом и человеческим доверием клиента, которое остаётся универсальной валютой профессии в любой точке мира.

Московская коллегия адвокатов «Ваюкин и Партнёры» выстраивает работу именно на этом балансе: внимание к результату, экспертная репутация в сложных категориях споров и личная вовлечённость партнёров в ключевые процессы. Такой подход, объединяющий сильные стороны разных правовых культур, а не следующий одной модели, позволяет коллегии быть конкурентоспособной на юридическом рынке и достойно представлять интересы доверителей в тяжёлых жизненных ситуациях.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ И ГОТОВНОСТЬ ПАРТНЁРА ЛИЧНО ВЕСТИ ДЕЛО ЦЕНЯТСЯ ОДИНАКОВО ВЕЗДЕ.





Максим Щербицкий: «МНЕ С ДЕТСТВА СНИЛАСЬ ВЫСОТА...»

Талантливый и яркий российский певец, гармонично соединяющий в своём репертуаре классику и популярную музыку, баритон Максим Щербицкий отмечает 20-летие творческой деятельности и личный юбилей. За плечами артиста академическое музыкальное образование, работа в Театре имени Станиславского и Немировича-Данченко, сотрудничество с военными оркестрами, выступления на ведущих телевизионных каналах, гастроли по России и за рубежом. Лауреат международных конкурсов, лауреат Национальной премии «Имперская культура», солист Международного фонда памяти Арно Бабаджаняна, он в настоящее время выступает с авторскими концертными программами с симфоническими, эстрадно-джазовыми и национальными оркестрами России, Беларуси и Казахстана. В интервью нашему изданию Максим Щербицкий рассказывает о творческом пути, работе над музыкальным наследием, встречах со зрителями в разных городах и о том, почему для него 20-летие на сцене – не итог, а повод двигаться дальше.

– Максим, в этом году у вас двойной юбилей: и творческий – 20 лет на сцене, и личный. Если оглянуться назад, каким был этот путь – от первых выступлений до статуса лауреата «Имперской культуры»? Что для вас изменилось в ощущении сцены за эти годы?

– Странное ощущение – говорить об этом. Совсем не верится, что я отмечаю такие даты, что за плечами уже столько знаковых событий, незабываемых творческих встреч и интересных концертов в самых разных уголках нашей страны и за рубежом. Музыка с детства помогала мне познавать мир, видеть прекрасное и стремиться к нему.

Кажется, ещё совсем недавно я мальчишкой бежал на занятия в музыкальную школу, а сегодня уже выступаю с оркестрами в Белгороде, Казани, Челябинске, Барнауле и в других городах. После концертов ко мне подходят родители с детьми, благодарят за выступление и настоящие эмоции – это дорогого стоит. Для меня очень ценно, когда зрители пишут искренние отзывы и хотят прийти на концерт снова.

Музыка – это моя жизнь, жизнь на сцене. А сцена – это, безусловно, зритель, для которого я пою. За эти годы, выступая в разных городах и регионах, я научился слышать дыхание зрителя, лучше чувствовать атмосферу зала, понимать настроение публики и делиться с ней своей энергией.

– Расскажите, как для вас открывался мир музыки? Где всё начиналось?

– Мой творческий путь получился достаточно продолжительным. Начиналось всё с музыкальной школы в родном Смоленске, куда меня привела мама. Там я участвовал в городских концертах в составе хора мальчиков и получил первый сценический опыт.

Затем было Смоленское музыкальное училище имени М.И. Глинки, где занятия проходили уже на более серьёзном уровне. Впервые как солист я вышел на сцену филармонии в концертной постановке оперы «Снегурочка» с оркестром народных инструментов. Тогда для города это стало большим культурным событием.

Желание петь и развиваться в жанре академического вокала помогло мне поставить перед собой цель, и в 2001 году я приехал на учёбу в Москву. Важнейшей и определяющей частью моей творческой жизни стали студенческие годы. Мне повезло заниматься в классе солиста Большого театра, заслуженного артиста России, баса Николая Низиенко. С большой теплотой вспоминаю этого талантливого педагога, его доброту, порядочность и потрясающую преданность профессии, служению высокому искусству.

В те годы я также работал в Музыкальном театре имени К.С. Станиславского и В.И. Немировича-Данченко, участвовал



в интереснейших оперных постановках и получил бесценный сценический опыт. Я посещал множество концертов в Москве, покупал книги о музыке и великих композиторах и мечтал о том, чтобы стать знаменитым… *(смеётся)*.

Так случилось, что, заканчивая обучение в Москве, я прошёл прослушивание и получил приглашение в Астраханский музыкальный театр в качестве солиста, на сцене которого дебютировал в партии Евгения Онегина. Таким образом начался 7-летний период, связанный с городом Астрахань.

В 2007–2009 годах я был ведущим солистом театра, участвуя в операх, оперетах и музыкальных комедиях. Работал также в Астраханской филармонии, сотрудничал с разными оркестрами, расширял свой репертуар. В 2011 году с отличием закончил аспирантуру в Астраханской государственной консерватории. Ощутив необходимость развития и движения вперёд, в 2014 году принял решение вернуться в Москву. Тогда я начал работать с военными оркестрами и активно развивать сольную концертную деятельность.

Одним из главных творческих достижений считаю то, что сегодня я достиг определённой творческой независимости. Работа в театре или в оркестре предполагает свои рамки: в театре многое зависит от режиссёра, репертуара, постановок и графика. Сейчас я самостоятельно формирую концертные программы и уже около 10 лет выступаю преимущественно как сольный исполнитель. Моя концертная география охватывает и Москву, и самые разные регионы России, а также страны ближнего зарубежья, в частности Беларусь и Казахстан.

– Максим, расскажите, как вам удалось выстроить творческие отношения с этими республиками и с какими коллективами вам удалось поработать в ближнем зарубежье?

– Выстраивать отношения с новыми коллективами, которые тебя ещё совсем не знают, не слышали, тем более в зарубежье, в другой языковой культуре и менталитете, признаюсь, очень непросто. Выручает историческая составляющая общей в прошлом большой страны, одного культурного и образовательного пространства. Может быть, моя настойчивость и серьёзный подход к выстраиванию репертуара концертных программ тоже способствовали этому.

Я неоднократно выступал в Республике Казахстан с Эстрадно-симфоническим оркестром акима Западно-Казахстанской области г. Уральска. В 2017 году была представлена моя сольная концертная программа «Золото Маккены» с музыкой из советских и зарубежных кинофильмов. В 2018 году с успехом прошла премьера сольной шоу-программы мировых шедевров «Шёлковый путь». А в феврале этого года я впервые выступил на сцене Костанайской областной филармонии имени Елубая Умурзакова с оркестром русских народных инструментов с концертной программой «Есть только миг…», подготовленной к 100-летнему юбилею киностудии «Мосфильм», в которую вошла музыка из советских кинофильмов. В конце ноября с этим коллективом уже запланирован новый концерт мировых хитов «Вокруг света с оркестром», где прозвучат песни на 6 языках.

В Белоруссии настоящие дружеские отношения сложились с Оркестром народных инструментов имени Леонида Иванова, заслуженным коллективом из Могилёва. В 2023 году вместе с этим коллективом я выступил на республиканском празднике «Купалье» («Александрия собирает друзей»). Он ежегодно проходит в Могилёвской области, в Александрии, на родине президента Республики Беларусь Александра Лукашенко. Это масштабный тематический фестиваль, где на огромных полянах на берегу Днепра разворачивают огромное количество выставок и площадок, где зрителям и гостям представляют белорусские древние традиции.



Настоящим культурным содружеством двух братских государств Белоруссии и России в марте 2025 года стали концерты с программой «Поверь в мечту!», в сопровождении Оркестра имени Л. Иванова, приуроченные к Международному женскому дню. Сначала мы выступили в Могилёве, в Беларуси, а затем в Великих Луках, уже в России, где прозвучали золотые хиты народного артиста Юрия Антонова.

И, конечно, не могу не отметить выступление в Минске с одним из самых известных коллективов Беларуси. В 2023 году на сцене Большого концертного зала Белорусской государственной филармонии в сопровождении Национального академического народного оркестра Республики Беларусь имени И.И. Жиновича состоялся гала-концерт в рамках международного музыкального проекта-фестиваля «Великий Арно!», посвящённый творчеству народного артиста СССР Арно Бабаджаняна.

В планах на 2027 год выступление с этим прославленным коллективом с сольной концертной программой.

– В Москве вы сотрудничаете с ведущими военными оркестрами: с Президентским оркестром, оркестрами Росгвардии и Министерства обороны. Как складывается работа с ними? Случалось ли, что совместная репетиция или предложение дирижёра приводили к неожиданному творческому решению, которое затем вошло в концертную программу?

– Я очень горжусь сотрудничеством и дружбой с этими коллективами. Для меня всегда большая честь и ответственность выступать с оркестрами такого высокого уровня.

Работа с военными оркестрами требует дисциплины, чёткости и профессионального подхода – и в академическом, и в эстрадном жанре. С Президентским оркестром я неоднократно выступал в Государственном Кремлёвском дворце, в том числе на правительственных мероприятиях. С оркестром Министерства обороны участвовал в тематических концертах, например в программе «Высота» памяти Владимира Высоцкого в Московском доме кино. С 2017 по 2019 год я был солистом Образцово-показательного оркестра войск национальной гвардии Российской Федерации и выступал в его составе на патриотических концертах.

Особо запомнились выступления в отдалённых и пограничных районах нашей страны: в Санкт-Петербурге, Калининграде, Сочи, Южно-Сахалинске, Севастополе и в других городах. В 2017 году к юбилею композитора Александра Морозова



мы подготовили концертную программу в Московском международном Доме музыки, где я исполнял произведения автора в сопровождении оркестра Росгвардии.

Есть интересная история о том, как случайная шутка дала название целой концертной программе. Однажды на репетиции с оркестром Росгвардии дирижёр, зная мою способность к исполнению песен на разных языках, в шутку предложил мне спеть на китайском языке – впереди были гастроли в Сингапуре. Музыканты посмеялись, решив, что на этом всё и закончится. Но спустя некоторое время я принёс ноты песни из известного фильма «Миф» с Джеки Чаном. В оркестре сделали аранжировку, из штаба пригласили китаиста, который помогал мне заниматься языком. В итоге песня с успехом прозвучала на главном концерте в Сингапуре, посвящённом 50-летию установления дипломатических отношений между Россией и Республикой Сингапур. Скажу больше, позже идея концертной программы из зарубежных хитов выросла в мою сольную шоу-программу мировых шедевров «Шёлковый путь». В 2018 году она с успехом прошла на сцене Астраханского театра оперы и балета в сопровождении оркестра Росгвардии.

– Почему для вас важно сохранять и популяризировать наследие таких мэтров, как Арно Бабаджанян, Александр Зацепин и других мастеров отечественной музыки?

– Получив классическое академическое образование, я учился на громких примерах наших гениальных композиторов – П.И. Чайковского, С.В. Рахманинова. В студенческие годы их музыка казалась мне почти недосягаемой. Позже, когда я работал в театре, филармонии, а затем с оркестрами, для меня открылся ещё один мир – композиторов, чьи произведения составляют золотой фонд отечественной эстрады. Муслим Магомаев однажды сказал, что исполнить одну песню Арно Бабаджаняна – всё равно, что спеть оперную арию, настолько они насыщены смыслом, драматургией и поэзией. Это стихи великих наших поэтов: Евгения Евтушенко, Андрея Вознесенского, Роберта Рождественского и других замечательных авторов. Это поэзия с очень высокой планкой, где каждое слово дышит мудростью, глубиной, философией, а каждый слушатель может найти что-то своё. Эти слова и сегодня звучат свежо и современно.

Большим творческим событием для меня стала подготовка программы к 100-летию Александра Зацепина в 2026 году. Я счёл своим долгом присоединиться к празднованию этой даты и создать собственную программу. Концерты уже прошли в нескольких городах, в начале следующего года запланировано выступление с оркестром в Казани. Работа над программой позволила мне глубже погрузить-

ся в его мир, в его музыку и творчество. За пределами широко известных шлягеров у Зацепина остаётся много интересной музыки, которая тоже заслуживает внимания.

Я люблю программы, посвящённые творчеству определённого композитора. Они дают мне возможность по-настоящему погрузиться в его мир как профессиональному музыканту, академисту. Сборная концертная программа – это немного другой формат. Далеко не каждому солисту под силу создать программу с выстроенной драматургией, посвящённую одному композитору или поэту, подобрать произведения и рассказать о них зрителю – это гораздо более сложная задача.

Например, у меня была программа в Вологде, на родине поэта Николая Рубцова. Подобрать музыкальный материал на его стихи непросто. Нужно не только найти подходящие произведения, но и вложить в исполнение душу, силы, собственное отношение к автору, почувствовать его поэзию и передать её слушателям. При этом важно помнить, что зритель приходит на концерт не обязательно подготовленным. Большинство людей не музыканты: они хотят отдохнуть, получить удовольствие от музыки, узнать что-то новое, поэтому о композиторе нужно рассказывать доступным языком, находить интересные подробности, иногда забавные факты, которые помогают услышать знакомые произведения по-новому.

Большое внимание при подготовке программы я уделяю сценарию концерта. Это не пересказ биографии по справочнику: где человек родился, где учился и когда женился. Я стараюсь найти интересные детали, изучаю огромное количество литературы, которая помогает раскрыть личность композитора, его характер и творческий метод. Так было и с программой, посвящённой Арно Бабаджаняну. Она подготовлена к 100-летию композитора, но продолжает жить и спустя 5 лет – с ней меня приглашают в разные города.

Всегда интересно привлекать к выступлениям не только оркестр, но и хор, мы приглашаем инструменталистов. Например, были случаи выступления с исполнителем на дудуке или в программу включали сольные партии для саксофона и трубы. В народном оркестре таких инструментов может не быть, поэтому подбираются произведения и аранжировки, которые позволяют соединить разные музыкальные традиции. Получается интересный синтез. Он даёт возможность проявить себя и приглашённым музыкантам, и дирижёрам, и артистам оркестра, в том числе в инструментальных номерах.

В оркестр передают партитуры и с инструментальными номерами, которые показывают самобытность и творчество композитора с разных сторон. В итоге получается не просто набор песен, а своего рода спектакль – калейдоскоп произведений, объединённых общей идеей. Подготовка требует огромной работы, иногда она занимает несколько месяцев. Программу Зацепина я готовил около полугода, возможно, даже больше. Доступных материалов оказалось недостаточно: приходилось искать сборники, изучать оригинальные записи, слушать разные исполнения, сопоставлять версии. Важно не просто собрать известные песни, но и создать собственную программу, сохранив авторский замысел. Мне не хотелось бы, чтобы получилась очередная перепевка или переделка, которая исказит музыку и, возможно, не понравится самому автору.



Сейчас в моём репертуарном багаже есть программы, посвящённые Александру Морозову, Александру Зацепину, Арно Бабаджаняну и Юрию Антонову. Они востребованы, продолжают идти, и я надеюсь, что они будут жить и дальше. При этом мы постоянно готовим новое: примерно раз в год-два появляется очередная программа. Пока работаешь над одной, уже возникают идеи для следующей, появляются наброски, которые хочется развивать. Концертных замыслов действительно много – хватит на годы вперёд. Дай Бог осуществить всё задуманное!

– Вы – солист Международного фонда памяти Арно Бабаджаняна. Как появилась программа, посвящённая этому композитору, и что для вас значит работа с его наследием?

– Музыка великого Арно Бабаджаняна занимает важное место в моём репертуаре. Арно Бабаджанян – советский и армянский композитор, пианист. Я с большим уважением отношусь к советскому периоду отечественной музыки. Это один из моих любимых периодов – тогда были созданы настоящие шедевры, многие я исполняю.

Для меня творчество Арно Арутюновича – целая музыкальная вселенная, ей хочется делиться со зрителями самого разного возраста. Его песни исполняли лучшие певцы СССР – Муслим Магомаев, Иосиф Кобзон, София Ротару, Анна Герман и другие. Многие из этих произведений стали шлягерами и вошли в золотой фонд отечественной эстрады. Они написаны в сотрудничестве с гениальными поэтами того времени



– Робертом Рождественским, Евгением Евтушенко, Андреем Вознесенским, Леонидом Дербенёвым. Сегодня поэзия такого уровня на эстраде встречается редко.

С 2018 года я являюсь солистом Международного фонда памяти Арно Бабаджаняна. Для меня большая честь обращаться к наследию композитора и участвовать в популяризации его музыки. В 2021 году знаковым для меня событием стало выступление на телеканале «Россия-Культура» в программе «Романтика романса», посвящённой 100-летию Арно Бабаджаняна, где я исполнил песню «Не спеши». В том же году участвовал в гала-концерте в Государственном Кремлёвском дворце, посвящённом музыке композитора, в сопровождении Образцово-показательного оркестра войск национальной гвардии Российской Федерации.

Концертная программа «Лучший город земли», подготовленная мной при поддержке Фонда к 100-летию композитора, с успехом прошла в Красноярске, Челябинске, Вологде, Ярославле, Белгороде, Краснодаре, Тольятти, Сызрани, Астрахани и в других городах. Эта жизнерадостная музыка знакома многим с детства, она всегда вызывает большой интерес. В каждом городе эта программа звучит по-своему. В Вологде мы выступали с оркестром «Перезвоны» и Хоровой капеллой имени В.М. Сергеева, в Челябинске – с Уральским духовым оркестром и Камерным хором имени Мальченко, в Белгороде – с Концертным духовым оркестром и академическим хором филармонии, в Красноярске – с Русским оркестром имени А. Бардина и камерным хором филармонии, в Элисте – с Государственным симфоническим оркестром и Государственным хором Республики Калмыкия. А в 2026 году, к 105-летию композитора, программу принимала Йошкар-Ола.

– Вы работаете в команде с Юлией Штондой. Как строится ваша работа в тандеме артиста и концертного директора? Кто отвечает за подготовку всех творческих проектов и предлагает идеи для новых программ, а кто отвечает за их реализацию?

– В моей творческой жизни есть коллеги, которые помогают мне работать над проектами: дизайнеры, аранжировщики, специалисты, с которыми мы взаимодействуем дистанционно. Но мой главный помощник по самым важным вопросам – концертный директор Юлия, которая занимается непосредственно координацией и организацией концертов. Мы сотрудничаем с филармониями и концертными объединениями по всей стране, а также с площадками в странах ближнего зарубежья. Если посмотреть на карту России, можно отметить множество городов, где я выступал самостоятельно и где мы работали с Юлией. География действительно большая – от Камчатки до Калининграда.

Юлия очень помогает мне в переговорах с руководством филармоний и решении множества самых различных вопросов. У неё тоже высшее музыкальное образование, и в некоторых программах мы участвуем вместе: Юлия часто выступает в роли ведущей.

Генератор идей, безусловно, солист: мне исполнять программу, выходить на сцену, воплощать задуманное. Юлия тоже участвует в создании концепций и подготовке материала, но основным автором идей остаюсь я. При этом все решения мы принимаем вместе: обсуждаем репертуар, музыкальный материал, концепцию концерта. И Юлия, и я – по профессии дирижёры-хоровики, мы вместе работали в театре, поэтому хорошо понимаем друг друга и в профессиональных вопросах.

Стараемся выстраивать программу не просто как концертный набор номеров, а как цельное действие, в котором зрителю интересно от начала до конца. Важная часть – видеоконтент на экране: мы ищем редкие кадры, подбираем специальные материалы к каждой песне, работаем над драматургическим сценарием, так как создание программы «под ключ» требует большой творческой отдачи. Привлекаем разных аранжировщиков, сотрудничаем с коллективами самых разных составов: народными, духовыми, симфоническими, эстрадно-симфоническими и эстрадно-джазовыми оркестрами. Затем вместе доводим замысел до готового концертного решения, которое зритель увидит на сцене.

Сейчас у нас более десяти программ для разных оркестровых составов, мы предла-

гаем их филармониям и концертным площадкам по всей стране. Некоторые проходят неоднократно. Бывали случаи, когда в крупных городах, например в Белгороде, Костроме и Казани, залы заполнялись полностью, билеты быстро раскупали, а спустя полгода или год нас снова приглашали с той же программой.

– Учитывая ваш опыт участия в различных фестивалях в регионах, что сегодня помогает артисту поддерживать связь с организаторами мероприятий в малых городах? Есть ли места, которые со временем стали для вас родными?

– В моей творческой жизни было много разных фестивалей, некоторые запомнились особо. Патриотическое направление моего творчества для меня основополагающее. Я – автор патриотических концертных программ «Если мы войну забудем…», «Голос Победы!», «За тебя, Родина-Мать!», которые звучали в сопровождении оркестров в Белгороде, Смоленске, Петрозаводске, Вологде и в других городах страны.

Важным и ярким стало для меня участие в 2019 году в московском Международном фестивале-конкурсе патриотической песни «Красная гвоздика» имени И.Д. Кобзона. После фестиваля состоялся ряд концертов, среди них – памятное выступление на Прохоровском поле под Курском, где произошло крупнейшее танковое сражение Второй мировой войны. Для меня было большой честью открыть церемонию возложения цветов у мемориального комплекса в честь 76-й годовщины Прохоровского сражения. Эти события связаны и с историей моей семьи: дедушка по отцовской линии прошёл всю войну танкистом, защищал Ленинград, был тяжело ранен, награждён орденами и медалями. Я часто посвящаю свои патриотические выступления его памяти и рассказываю об этом со сцены.

Я неоднократно участвовал в фестивале духовности и культуры «Бородинская осень», который ежегодно проходит в Можайском городском округе Московской области с обязательным посещением музея-заповедника «Бородинское поле» – он располагается на месте знаменитого сражения 1812 года. Этот фестиваль объединяет деятелей культуры и искусства, представителей духовенства, всех, кто интересуется историей, традициями и духовным наследием России.

Ежегодно я выступаю на патриотическом фестивале «Главное – Отчизне служить!», его организует Фонд памяти Арно Бабаджаняна. Концерты проходят в Москве и городах Московской области в сопровождении военных оркестров.

Несколько лет я с удовольствием участвую в гала-концерте Всероссийского фестиваля народного творчества, который проходит в Рязанской области – он посвящён композитору Александру Петровичу Аверкину. Он написал знаменитые песни «На побывку едет молодой моряк», «Милая мама», ставшие уже почти народными. Приезжаем, чтобы оставить в памяти несколько незабываемых июльских дней: настроение праздника, посещение дома композитора в деревне, где он родился, хлебосольные застолья с пирогами и земляничным вареньем.

Любой фестиваль – это особая атмосфера, прежде всего общение, встречи и знакомства с людьми из самых разных сфер. Порой судьба дарит удивительные встречи. Мне довелось общаться с такими композиторами, как Александр Морозов, Максим Дунаевский, Игорь Крутой, Олег Иванов, а также с писателями, поэтами, исполнителями разных поколений и просто интересными людьми. Такие события составляют важную часть моей творческой биографии.

Отдельного внимания заслуживают руководители культурных учреждений в регионах – большие альтруисты. Нередко при весьма скромных финансовых и организационных возможностях они продолжают приглашать артистов, готовить интересные программы, поддерживать культурную жизнь своих городов. Стараются не просто развлечь публику, но и предложить ей музыку, которая заставляет думать, сопереживать, возвращаться к собственным воспоминаниям и жизненным переживаниям. Я с большим уважением отношусь к таким людям. Удивительно, как много они делают для культуры на местах. Именно с такими коллегами выстраиваются многолетние личные и творческие связи.

Совсем недавно мы выступали в Йошкар-Оле с программой к 105-летию Арно Бабаджаняна. В зале были представители армянской диаспоры. После концерта одна из зрительниц вышла к нам, сказала столько тёплых слов благодарности за то, с каким уважением мы отнеслись к композитору, и преподнесла нам национальную выпечку прямо на сцене. Мы были ошеломлены такой добротой и радушием. Такие моменты остаются в памяти и в сердце надолго.

– Вы выступаете и в крупных городах, и в небольших населённых пунктах. Как вас принимают в малых городах? Отличается ли провинциальный зритель от столичной публики?

– Моя концертная жизнь складывается из самых разных выступлений. Бывают большие, очень ответственные концерты с полными залами. А есть небольшие города, с ними складываются особенно тёплые отношения.

Прежде всего хочу рассказать о родном Смоленске. Стараюсь приезжать туда раз в 2–3 года – очень горжусь тем, что родился именно в этом городе, в регионе, который дал стране много выдающихся людей. Смоленский край – родина Михаила Ивановича Глинки, основоположника





русской классической музыки. Я учился в музыкальном училище, которое носит его имя, поэтому всегда возвращаюсь в родной город с особой теплотой. В Смоленске есть филармония, знаменитый Оркестр народных инструментов имени В.П. Дубровского. С этим коллективом я подготовил уже не одну программу, надеюсь, что впереди у нас ещё много совместных творческих проектов.

Такие взаимоотношения складываются и с другими городами. Например, я очень дружу с Сызранью в Самарской области. Это интересный старинный купеческий городок со своей историей, фестивалями и драматическим театром, на сцене которого проходят наши концерты. Там я работал с разными творческими коллективами, представил несколько программ. Сызрань связана с именем композитора Аркадия Островского, автора многих известных детских и эстрадных песен.

Есть совсем небольшие города и посёлки, куда нас приглашают местные организаторы и меценаты. Мы с удовольствием едем в дома культуры, выступаем на городских праздниках и открытых площадках. Недавно для себя открыли знаменитое село Дивеево в Нижегородской области, а также посёлок Вознесенское, где подружились с местным главой и сотрудниками отдела культуры округа. Интересно, что именно в том районе находится фабрика игрушек, среди которых и матрёшки как символ России, известный во всём мире. Там проходили наши патриотические концерты, в том числе ко Дню Победы. Около года назад для меня большой радостью и честью стало получение благодарности от губернатора Нижегородской области за участие в культурных проектах и популяризации патриотического воспитания молодого поколения.

Ещё один город, который мы открыли для себя недавно, – Касимов в Рязанской области. Постепенно он становится заметным туристическим направлением: там восстанавливают исторические объекты, появляются новые культурные площадки. Наши друзья и творческие партнёры выкупили швейную фабрику по производству меховых изделий, много лет стоявшую заброшенной, создают на её базе площадку «Касимов-фильм». Там уже снимали несколько картин, планируется проведение кинофестиваля. В планах также организовать там сольный концерт с программой киномузыки.

Мне дороги и встречи с местными оркестрами. Мы заранее отправляем нотный материал, чтобы музыканты успели подготовиться. Не всегда это профессиональные коллективы такого уровня, который могут себе позволить крупные филармонии, но музыканты относятся к работе очень серьёзно. Для них наше выступление – важное событие, и они стараются сделать всё от души.

Что касается зрителей в небольших городах, отношения с ними часто становятся очень личными. Люди знакомятся с нами, находят в социальных сетях, пишут, делятся впечатлениями, ждут новых встреч, дарят подарки. В столице выбор концертов огромен, публика постоянно сталкивается с самыми разными музыкальными предложениями. В небольших городах таких возможностей зачастую меньше, там люди неискушённые, поэтому приезд артиста с интересной программой становится настоящим событием. Зрители всегда благодарно принимают любимые песни и музыку композиторов, которые знают с детства.

Я часто исполняю музыку, которая звучала у людей в молодости и даже в детстве, но сегодня не так часто звучит на телевидении и радио. Это песни из советских кинофильмов, произведения известных отечественных композиторов, знакомые людям по исполнителям прошлых лет: Георг Отс, Валерий Ободзинский, Вадим Мулерман, Юрий Гуляев, Эмиль Горовец и др. В зале много людей старшего поколения, но приходят и молодые семьи с детьми. Родители хотят познакомить детей с музыкой, на которой выросли сами, дать им услышать песни, которые помнят с детства, напитать их этой музыкой. Для меня это очень дорого. Из таких поездок часто уезжаешь с пирогами, караваями, сувенирами и массой добрых впечатлений. Искреннее человеческое отношение дорогого стоит – именно поэтому туда хочется возвращаться, а такие встречи надолго остаются в памяти.

– В начале ноября у вас запланирован тур по южным городам Поволжья. Какие программы вы представите зрителям? Готовите ли вы для этих выступлений что-то новое, приуроченное к вашему юбилейному году, или это будут уже полюбившиеся программы?

– В канун моего дня рождения запланированы концерты в Элисте, Астрахани, а затем в Казани. Прозвучит, пожалуй, одна из самых востребованных моих программ – «Поверь в мечту!», с лучшими хитами Юрия Антонова, легенды советской и российской эстрады. Программа была подготовлена к 75-летию артиста, а в прошлом году автору самых романтических песен о любви исполнилось 80 лет. Моё исполнение – это не трибьют и не подражание. Это моё личное отношение к творчеству композитора, знак уважения к его многолетнему творчеству и всенародному признанию. Это действительно музыка поколений, которая сразу попадает в сердце.

– Вы работаете в разных жанрах – от академического вокала до советской эстрадной песни и музыки из кинофильмов. Что сегодня особо увлекает вас как исполнителя? Есть ли музыкальные темы или произведения, к которым давно хочется обратиться?

– В этом году широко отмечали вековой юбилей ныне здравствующего живого классика киномузыки, композитора Александра Зацепина, и я, конечно, не мог пропустить это событие. Одним из главных творческих событий 2026 года для меня стала подготовка и премьера концертной программы «Разговор со счастьем», посвящённой его музыке. Концерты с местными филармоническими оркестрами с успехом прошли в Тольятти, Сызрани и в Вологде. Я с большим удовольствием погрузился в волшебный мир музыки Зацепина, открыл для себя много нового и в то же время знакомого ещё с детства по кинофильмам.

– И наконец, расскажите о предстоящем юбилейном вечере. Что ждёт зрителей?

– Некоторые детали мы оставим в секрете. Мы решили, что московский вечер не будет большим пафосным концертом, хотя я давно мечтал сделать именно такое масштабное мероприятие. Думаю, всё ещё впереди.

Сейчас мы ведём подготовку к юбилейному вечеру, который состоится 21 ноября в Москве, в Культурном центре посольства Армении. В программе будет концертная часть и выступления гостей. Мы решили сделать этот вечер камерным, для друзей, не превращать его в большое шоу. Пригласили родных и близких, друзей, дирижёров коллективов, коллег по цеху. Надеюсь, это будет тёплая и памятная встреча с людьми, с которыми меня сводила судьба в разные периоды жизни.

Могу сказать точно: в одиночку с организацией такого мероприятия я бы не справился. К счастью, рядом со мной Юлия – концертный директор и близкий человек, который помогает решать все вопросы, связанные с подготовкой. Особенно сейчас, когда мы готовим вечер, посвящённый личной дате и 20-летию моей творческой деятельности. При этом я не воспринимаю юбилей как итог или завершение какого-то этапа. В моей жизни продолжаются концерты, выступления в больших филармонических залах, появляются новые проекты.

Вы знаете, мне очень нравится название юбилейного вечера, которое я выбрал по песне Александры Пахмутовой на стихи Николая Добронравова: «Мне с детства снилась высота...». Эти строки действительно отражают мои детские мечты о сцене и путешествиях. Я обязательно спою эту песню на вечере, и мне хочется верить, что моя главная высота ещё впереди, ведь музыка – это моя жизнь!

Беседовала Алина Волкова



MASTER TMS

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

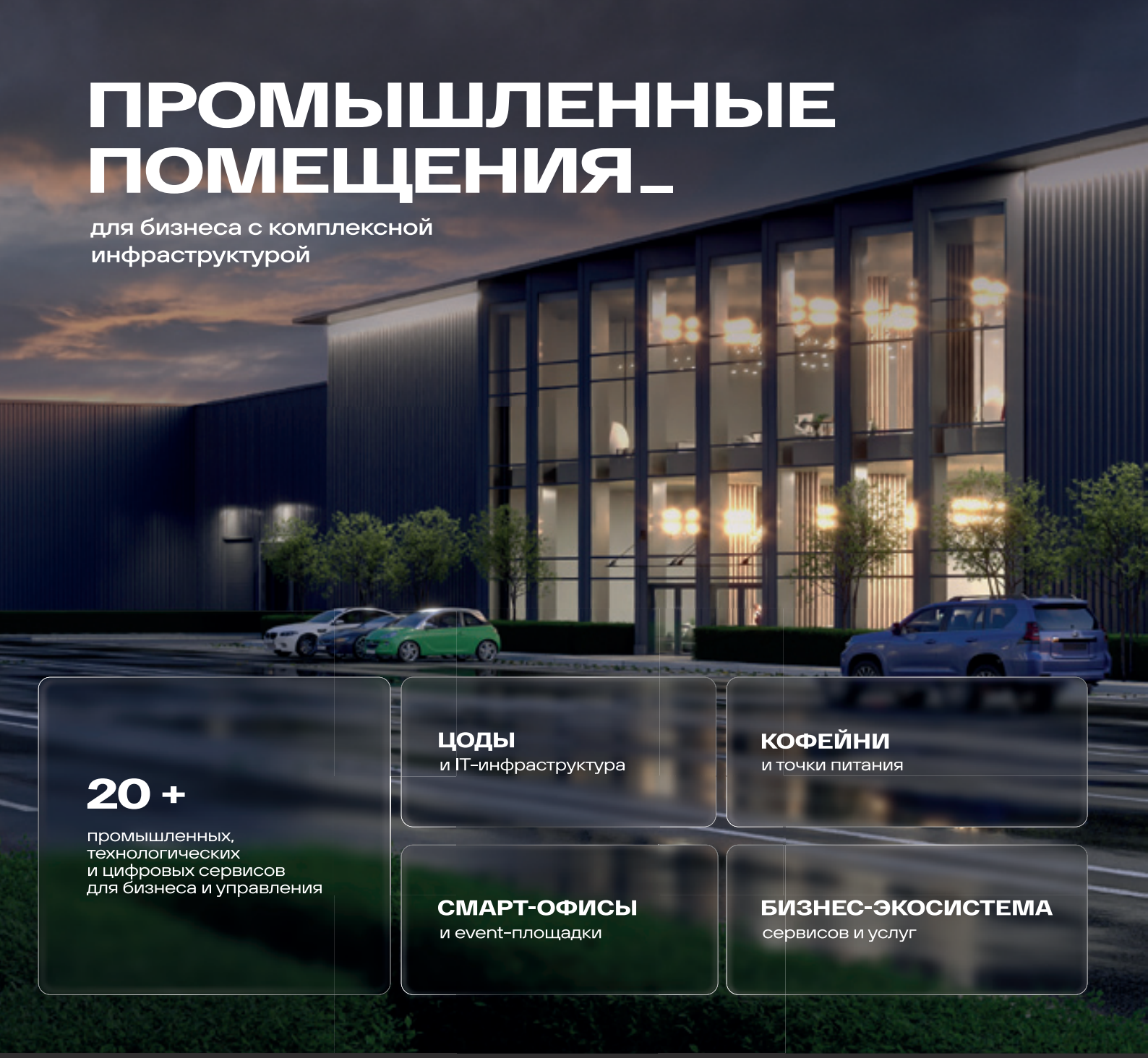
Получить доступ к пробной версии

master-tms.ru

На правах рекламы

ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ_

для бизнеса с комплексной инфраструктурой



20 +
промышленных,
технологических
и цифровых сервисов
для бизнеса и управления

ЦОДЫ
и IT-инфраструктура

КОФЕЙНИ
и точки питания

СМАРТ-ОФИСЫ
и event-площадки

БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМА
сервисов и услуг

6 ПАРКОВ_
в Московской области

Готовые помещения **от 550 м²**

ICPARK ТИТАН
Ленинский городской округ

ICPARK КЛЮЧ
Дмитровский городской округ

ICPARK ЕСИПОВО
Солнечногорский городской округ

ICPARK ЖУКОВСКИЙ
Жуковский городской округ

ICPARK КОЛЕДИНО
Подольский городской округ

ICPARK СЫНКОВО
Подольский городской округ

На правах рекламы

INDUSTRIAL CITY
цифровой промышленный кластер

+7 (495) 215-03-95

www.icpark.ru

Реклама. Рекламодатель ООО "ХОЛДИНГ "СТРОИТЕЛЬНЫЙ АЛЬЯНС" ИНН 5036113127. Erid: 2VSb5xYp7Lv

ИННОВАЦИОННАЯ ШКОЛА ЭСТЕТИЧЕСКОЙ И РЕГЕНЕРАТИВНОЙ МЕДИЦИНЫ

18-19 ФЕВРАЛЯ
МОСКВА | 2027



СЕССИЯ ПО ПЛАСТИЧЕСКОЙ ХИРУРГИИ

- ЛИПОФИЛИНГ
- ЛИПОСАКЦИЯ
- ОСЛОЖНЕНИЯ
- ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА ЖИРОВОЙ ТКАНИ

СЕССИЯ ПО КОСМЕТОЛОГИИ

- РЕГЕНЕРАЦИЯ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ ТКАНЕЙ
- ИННОВАЦИИ В КОСМЕТОЛОГИИ
- ЗАРУБЕЖНЫЕ СПИКЕРЫ С ИННОВАЦИЯМИ СВОИХ СТРАН

- МАСТЕР - КЛАССЫ
- ПАНЕЛЬНЫЕ ДИСКУССИИ
- ОПЕРАЦИИ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

ПРЕМИЯ ИННОВАЦИИ 2027

РЕКЛАМА

8 800 600-73-51 | info@russchool.org | isam-moscow.ru

НАУЧНЫЕ ПАРТНЁРЫ: Институт пластической хирургии и косметологии

ОРГАНИЗАТОР КОНГРЕССА: RUSSIAN SCHOOL

Реклама. Рекламодатель ООО «Русская школа» ИНН 7707455686. Erid: 2VSb5xPvBer