RBG

55/388
октябрь 2026

With the support of the CCI of Russia

30 РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА



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
Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**
Дирекция развития и PR: **Кира Кузмина, Екатерина Цындук, Алена Штукарева**
Журналисты: **Алина Волкова, Вячеслав Колесников**
Фото: Андрей Волков, Роман Новиков
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 № 55/388 октябрь 2026
Подписано в печать: **12.10.2026**
Дата выхода в свет: **19.10.2026**
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: **Ekaterina Zolotareva**
Designer: **Alexandr Lobov**
Directorate for Development and PR: **Kira Kuzmina, Ekaterina Tsynduk, Alena Shtukareva**
Journalists: **Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov**
Photo: **Andrey Volkov, Roman Novikov**
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 № 55/388 October 2026
Signed to the press: **12.10.2026**
Date of issue: **19.10.2026**
Edition: **15 000 copies. Open price.**



RBG



Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2VSb5y5agU2

Осенью 2026 года «Российский промышленник» отмечает 30-летие. Проект начался в 1997 году как региональная выставка предприятий Санкт-Петербурга, но совсем скоро он превратился в масштабное международное событие, которое собирает лидеров промышленного комплекса и демонстрирует передовые разработки, решения и оборудование ведущих компаний страны из десятков отраслей – от машиностроения до ИТ.



ФОРУМ, КОТОРЫЙ НЕ БОИТСЯ КРИЗИСОВ

Первая выставка «Российский промышленник» занимала небольшую площадь. Формально она была региональной – петербургские предприятия показывали свою продукцию. Уже через 2 года выставка-конгресс стала одной из крупнейших в России и собрала 524 фирмы из 35 стран.

ПРОВЕРКА КРИЗИСАМИ

Мероприятие с самого начала проходило в сложных условиях. Например, вторая выставка состоялась сразу после августовского дефолта 1998 года. Она показала, что Петербург почти не пострадал от спекуляций с государственными казначейскими обязательствами – город опирался на реальный сектор экономики. Предприниматели искали партнёров по всей стране, и выставка постепенно превратилась из витрины в площадку для деловых знакомств.

В 2000 году распоряжением Правительства РФ проект получил официальный федеральный статус. В 2001 году в мероприятии участвовали уже около 800 компаний из 30 стран. В кризисном 2009-м программу открыла конференция с говорящим названием «Российская промышленность



– через кризис к конкурентоспособности и инновациям» с участием президента Российского союза промышленников и предпринимателей Александра Шохина. В 2020 году, в разгар пандемии, часть мероприятий перевели в онлайн-формат, а главной темой стал «Технологический прорыв в условиях ограничений».

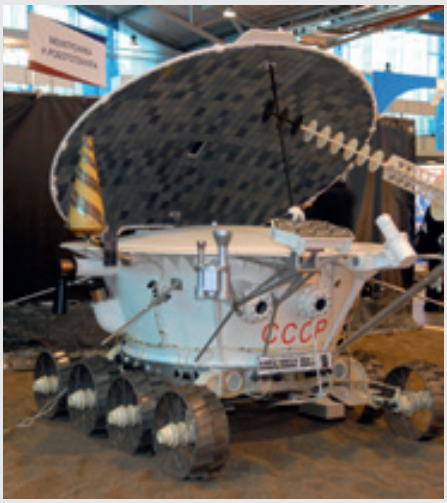
ДОГОВОРЫ, ЗАКАЗЫ, СЕНСАЦИИ

Три десятка лет «Российского промышленника» сопровождались не только жаркими дискуссиями на острые темы, но и крупными сделками. Так, в 2005 году настоящей сенсацией стали презентации инновационных программ ОАО «Газпром» и «Российских железных дорог», которые открыли предприятиям Северо-Запада дорогу к тендерам гигантов. В 2006-м участники за 4 дня заключили более 1000 договоров. В 2008 году на Бирже деловых контактов разместили заказы на 8 млн евро.

В 2011 году губернатор Георгий Полтавченко и президент Объединённой судостроительной корпорации Роман Троценко прямо на форуме подписали соглашение о создании в Петербурге судостроительного кластера.

Кластеры стали визитной карточкой форума. В «Кластерном квартале» 2012 года собрались 10 объединений, в том числе станкостроительный кластер, созданный той же весной.

РОБОТЫ И ЛУНОХОД



Публике запоминались не только цифры. В 2007 году здесь впервые в России прошёл международный турнир «Евробот» – чемпионат автономных мобильных роботов. В 2010-м посетителей удивлял действующий дублёр аппарата «Луноход-1», осуществившего 40 лет назад посадку на Луну. На форуме проводили конкурсы профессионального мастерства для студентов колледжей и молодёжные фестивали: промышленность заранее искала будущие кадры.



60 ТЫСЯЧ ЗА 3 ДНЯ

В 2015 году форум-выставка переехал в новый конгрессно-выставочный центр «Экспофорум» на Пулковских высотах. Рекорд поставили Дни промышленности и инноваций 2018 года: за 3 дня их посетили около 60 000 человек из 70 регионов России и 43 стран – от Германии и Китая до Эквадора. В 2019-м страной-партнёром стала Япония, поделившаяся опытом внедрения инноваций в промышленности.

НОВЫЙ МАСШТАБ

В 2022–2024 годах Форум-выставка стал главной площадкой импортозамещения. Впервые широкой публике демонстрировались российские комплектующие для авиации, элементы для нефтегазового оборудования и микроэлектроника. В 2023-м свыше 400 экспонентов заняли 12 000 м^2, а закупщики и поставщики провели более 1800 деловых встреч. Вместе с участниками совместных и параллельных сессий мероприятие посетили более 35,2 тыс. человек. В 2024 году проект собрал 25 000 посетителей-специалистов и свыше 560 спикеров.

Форум-выставка 2025 года состоялся под знаком 120-летия Министерства промышленности и торговли и под девизом «Индустриализация как основа национальных проектов», символично объединив вековую историю отечественной индустрии с её технологическим будущим. Программа объединила более 100 мероприятий и свыше 500 спикеров. Свои разработки показали 230 российских экспонентов и более 20 компаний из Китая, Казахстана и Беларуси. Проект подтвердил статус одной из старейших и самых авторитетных площадок для диалога государства и бизнеса.

Сегодня «Российский промышленник» – это не просто выставка достижений, а барометр здоровья национальной индустрии. Проект прошёл впечатляющий путь от выживания в 1990-е до формирования архитектуры новой промышленной политики, оставаясь верным своей главной миссии: быть там, где создаётся реальное будущее России.





В 2026 году Форум-выставка состоится в 30-й юбилейный раз и соберёт в Санкт-Петербурге лидеров национальной промышленности – представителей ключевых отраслей, крупнейших деловых и профессиональных ассоциаций.

Фотографии предоставлены компанией «ЭкспоФорум-Интернэшнл»



БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО ЭКСПОРТ:

как российскому бизнесу закрепиться на рынках Глобального Юга

Центр по внешней торговле при Минпромторге России был создан в 2014 году. Его учредители – Минпромторг России, Газпромбанк, Госкорпорация «Ростех» и РЭУ имени Г.В. Плеханова. Организация обеспечивает комплексную поддержку бизнеса в условиях переориентации внешнеэкономических связей, связанных с глубокой структурной трансформацией мировой экономики. О том, как российским компаниям стать значимыми игроками на рынках государств так называемого Глобального Юга, правильно выбрать страну и адаптировать продукт, выстроить транспортную и финансовую логистику с учётом особенностей местного регулирования и деловой среды и в итоге создать успешный бизнес, мы беседуем с директором Центра по внешней торговле при Минпромторге России Константином Кимом.

– Константин Эдуардович, какие задачи в настоящее время стоят перед Центром по внешней торговле при Минпромторге России?

– С момента основания – с 2014 года – Центр по внешней торговле при Минпромторге России ведёт аналитическую работу, консультирует российские компании по вопросам бесперебойного ведения внешнеторговой деятельности.

Мы предлагаем компаниям-импортёрам, во-первых, перечни производителей из дружественных стран, а также сопутствующую информацию. В этом году мы запустили новый аналитический продукт – обзор промышленного потенциала перспективных государств и ниш.

Во-вторых, мы осуществляем бесплатную проверку поставщиков промышленной продукции из Китая, Индии, Малайзии, Таиланда, Бразилии, Перу, Эквадора и других стран. Отчёт о проверке содержит информацию о регистрации компании, её руководстве, уставном капитале, интеллектуальной собственности, реальном опыте экспортных или импортных операций.

В-третьих, специалисты Центра помогают в установлении контактов и проведении переговоров с иностранными поставщиками. Большой интерес у компаний вызывают зарубежные выставки, участие в которых иногда можно принять на условиях полной или частичной компенсации. Например, не так давно крупная российская делегация фармацевтических компаний в рамках программы hosted buyers посетила выставку в Индии, получив от индийской стороны полную компенсацию расходов на проживание и авиабилеты. Мы находимся в постоянном контакте с нашими партнёрами за рубежом и информируем российские предприятия о таких мероприятиях.

В рамках задач по наращиванию экспортных поставок в дружественные страны мы регулярно готовим и публикуем страновые дайджесты, описывающие общую картину рыночного потенциала, развитие двусторонних отношений, включая совместные инициативы, а также перспективные ниши российского экспорта. Кроме того, экспортёрам доступны материалы, посвящённые вопросам сертификации российской продукции для зарубежных рынков.

Уверен, что значительная часть российских экспортёров сталкивается с необходимостью оформления своего постоянного присутствия на внешних рынках. Собственная компания, представительство или иная форма присутствия в стране позво-

ляют быть ближе к клиентам и партнёрам, обеспечивают оперативность в решении вопросов технического обслуживания, участия в государственных и корпоративных закупках. Кроме того, это залог лучшего понимания особенностей местного регулирования и деловой среды. Для помощи нашим клиентам мы готовим пошаговые практические инструкции по регистрации юридических лиц и локализации производства за рубежом, в том числе обзоры специальных экономических зон, предусмотренных ими льгот и возможностей для российских компаний. Таких проектов много, но зачастую информацию про них достаточно тяжело найти, верифицировать её. Мы помогаем в этом.

Особо отмечу, что Центр оказывает импортёрам и экспортёрам практическую помощь по организации транспортной и финансовой логистики – как в формате предоставления общей информации по стране, так и точечные консультации по индивидуальному решению задачи конкретного предприятия.

– Приведите, пожалуйста, примеры реальных кейсов по взаимодействию клиентов с вашим Центром.

– Например, Эфиопия. Эта страна – участница БРИКС запретила ввоз автомобилей с бензиновыми и дизельными двигателями, так как правительство страны взяло курс на электрификацию транспорта. В стране работает крупная ГЭС, электроэнергия в Эфиопии – самая дешёвая в Африке, не удивительно, что в государстве активно развивается инфраструктура зарядных станций для электромобилей. При содействии Центра по внешней торговле в сентябре 2026 года российский производитель зарядных станций подписал соглашение о сотрудничестве с крупнейшим эфиопским машиностроительным холдингом и утвердил дорожную карту по запуску пилотной сборочной линии зарядных станций российской разработки в Эфиопии.

Другая страна – член БРИКС – ЮАР. Специалисты Центра помогли российскому производителю нетканых материалов для нужд сельского хозяйства найти партнёра из Кейптауна, который организовал проведение лабораторных и полевых испытаний продукции в стране, а также провёл несколько мероприятий по привлечению внимания фермерского сообщества ЮАР к продукту. В результате начались тестовые поставки. Кроме того, для нашего партнёра, российской транспортной компании, мы помогли с поиском агента для запуска логистического сервиса между нашими странами.

Ещё одна страна – член БРИКС – Египет. В рамках поддержки выхода крупного российского дистрибьютора фармацевтических препаратов на рынок стран Северной Африки, Центром были подготовлены аналитические материалы по рынку Египта, а также оказано комплексное сопровождение при организации и проведении переговоров. В результате проведённой работы был заключён экспортный контракт на поставку препаратов для лечения онкологических заболеваний.

Центр также ведёт работу по выводу на зарубежные рынки российских ИТ-компаний. Так, было оказано полное сопровождение участия компании в государственном тендере одной из стран АСЕАН в качестве единственного поставщика. В результате проведённой работы, а также поддержки по юридическим и финансовым вопросам, компанией был заключён контракт на развёртывание ПО в госсекторе этой страны. В настоящее время Центр оказывает компании услуги по подготовке к заключению сервисного контракта более чем на 7 лет для дальнейшего закрепления на B2G-рынке страны.

> «ЕСЛИ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ СТАТЬ ЗНАЧИМЫМИ ИГРОКАМИ НА РЫНКАХ СТРАН ГЛОБАЛЬНОГО ЮГА, ИМ НЕОБХОДИМО АДАПТИРОВАТЬ СВОИ РЕШЕНИЯ ПОД ОСОБЕННОСТИ ЭТИХ РЫНКОВ».

– Расскажите о ваших партнёрах в дружественных странах. С кем именно ведётся наиболее тесное и перспективное взаимодействие?

– Центр по внешней торговле работает со всеми дружественными России странами мира – это страны Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Среди наших партнёров бизнес-ассоциации, отраслевые сообщества, компании – производители сырья, оборудования и комплектующих, консалтинговые и юридические фирмы, логистические компании, банки.

Среди африканских стран, представляющих особый интерес для российского бизнеса, – Эфиопия. Это важный партнёр России на континенте и одна из наиболее динамично развивающихся экономик Африки. Перспективными направлениями российско-эфиопского сотрудничества являются автомобилестроение, фармацевтика, производство медицинского оборудования, информационно-коммуникационные технологии и сельское хозяйство. Так, в начале сентября 2026 года российская компания подписала соглашение о сотрудничестве с одним из партнёров Центра – крупнейшим промышленным холдингом Эфиопии. Документ предусматривает локализацию производства зарядной инфраструктуры в регионе. На протяжении длительного времени Центр также взаимодействует с Эфиопской инвестиционной комиссией и Ассоциацией индустриальных парков. В этом году мы подготовили материал, посвящённый возможностям и особенностям локализации производства в Эфиопии, и бесплатно распространяем его среди представителей российского бизнеса.

Среди азиатских партнёров значимое место занимает Индия. В числе ключевых организаций, с которыми Центр плодотворно взаимодействует, — Федерация индийских экспортных организаций (FIEO), Совет Индии по содействию экспорту инженерной продукции (EEPC India), Индийская ассоциация производителей электротехнической и электронной продукции (IEEMA). Особо хотелось бы отметить, что наши индийские партнёры оказывают российскому бизнесу практическую поддержку.

Среди стран АСЕАН у представителей российского бизнеса особый интерес вызывает Индонезия. В 2025 году Центр подписал меморандум о сотрудничестве с Ассоциацией индустриальных парков (HKI) этой страны. В числе наших партнёров и Ассоциация БПЛА, и ассоциации горной, нефтегазовой отраслей. Индонезийские партнёры не скрывают, что для успешной работы на индонезийском рынке требуется местное присутствие, создание совместного предприятия. Этим путём идут и компании КНР, а также корейские и японские фирмы.

Среди стран Латинской Америки наиболее активно взаимодействие развивается с Бразилией. В этом государстве мы взаимодействуем как с федерациями промышленности отдельных штатов, так и с национальными профильными отраслевыми сообществами. Это огромная страна, которая в последнее время активно развивает и внедряет современные технологии. В стране начали работать фонды, направленные на модернизацию промышленности, формируется большое количество проектов, в том числе в горнодобывающей отрасли. Особый интерес представляют технологии, связанные с ESG-повесткой, повышением эффективности производства



и устойчивым развитием. Для поставки высокотехнологичной продукции на рынок Бразилии крайне важно работать с местными лабораториями стартапов и ассоциациями по трансферу технологий.

Мы всегда с удовольствием делимся нашими контактами с российскими компаниями и организуем для них переговоры как в онлайн-формате, так и очно.

– Российская промышленность переживает этап структурной перестройки. Какие основные направления развития вы видите? На что именно нужно обратить внимание российскому предпринимательскому сообществу для развития бизнеса и снижения последствий турбулентности?

– Не только российская промышленность, но и мировая экономика в целом сегодня находятся на этапе структурной трансформации. Меняются глобальные цепочки поставок, возникают новые логистические и энергетические вызовы, а компании по всему миру вынуждены адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса. Ключевым в настоящее время является поиск баланса между иностранными поставками (и их диверсификацией) и развитием собственных локальных компетенций, а также между ориентацией на внутренний рынок и расширением присутствия на международных рынках. На первый взгляд может показаться, что это достаточно простая задача, однако на практике её реализация требует комплексного подхода,

глубокого анализа данных и учёта множества факторов.

По моему мнению, если российские компании стремятся стать значимыми игроками на рынках стран так называемого Глобального Юга, им необходимо адаптировать свои решения под особенности этих рынков, а также интегрировать поставщиков из этих стран в свои производственные процессы. Одним из наиболее перспективных направлений для поиска надёжных поставщиков и развития международной кооперации сегодня является Индия. Эта страна – не только рынок сбыта, но и источник сырья, комплектующих, оборудования и технологий для российской промышленности.

Второе важное направление – развитие технологичного несырьевого экспорта. Российским компаниям необходимо расширять присутствие на международных рынках за счёт поставок продукции с высокой добавленной стоимостью. К нам обращаются компании из самых разных сфер: разработчики 5D-принтеров, роботов для птицеводства, систем диагностики трубопроводов, автоматизации ремонта железнодорожных путей. Именно таким компаниям особенно нужна поддержка при реализации своей продукции на внешних рынках.

Ещё у компаний многих перспективных стран отсутствует культура импорта. Местные контрагенты часто рассчитывают на более глубокое присутствие на их рынке, например на открытие представительства, создание торгового дома или запуск совместного предприятия, которое самостоятельно развивает продажи и продвигает продукцию внутри страны в местной валюте.

– Что в планах по развитию Центра по внешней торговле: какие новые возможности, проекты или программы вы планируете реализовать в 2027 году?

– В планах нашего Центра – продолжать развивать сотрудничество с дружественными странами, углубляя экспертизу по ключевым направлениям и отдельным рынкам. Это позволит нам предоставлять качественные консультационные услуги российским компаниям, заинтересованным в выходе на зарубежные рынки. В числе приоритетных направлений – страны БРИКС, государства Латинской Америки, Африки и другие перспективные регионы для развития международного сотрудничества. Отдельно хочу отметить, что сегодня внешнеэкономическая деятельность стала более доступна для экспортёров и импортёров, в том числе благодаря работе нашего Центра. Сейчас компании уже не идут на внешние рынки вслепую или с существенными временными затратами на поиск и анализ необходимой информации – многое из этого есть у нас.

КЛЮЧЕВЫЕ УСЛУГИ ЦЕНТРА:

- помощь с поставками продукции, попавшей под ограничения;
- содействие в подборе аналогов из дружественных юрисдикций;
- санкционный комплаенс;
- проверка иностранных контрагентов;
- содействие в проведении платежей;
- страховые полюсы Sinosure;
- логистический инжиниринг;
- организация бизнес-миссий закупщиков из России;
- базовая аналитика по иностранным рынкам;
- экспертно-аналитические материалы по локализации за рубежом;
- индивидуальные исследования зарубежных рынков;
- анализ и аудит каналов продаж, цепочек поставок и маркетинговых мероприятий;
- оптимизация ценообразования и программ продвижения;
- исследование потребительских предпочтений на зарубежных рынках;
- бенчмаркинг зарубежных компаний;
- поиск покупателя в дружественных странах;
- сопровождение процесса получения отдельных мер государственной поддержки;
- консультирование по вопросам таможенно-тарифного и нетарифного регулирования и пр.



«РОСКОШЬ НЕ ВОЛНОВАТЬСЯ»: как «АСТОРИУС» превращает недвижимость в растущий капитал

За 7–8 месяцев, прошедших с нашей последней встречи, многое изменилось: рынок недвижимости то замирал, то подавал признаки жизни, эксперты наперебой говорили о стагнации и кризисе, но только не в Корпорации недвижимости «АСТОРИУС».

Сегодня почти ни одно значимое мероприятие в сфере недвижимости и строительства не обходится без приглашения Корпорации недвижимости «АСТОРИУС» и её представителей. Организацию активно отмечают премиями и наградами, она неоднократно признавалась лучшим агентством недвижимости в сфере премиальной, элитной и инвестиционной недвижимости, в рейтингах она занимает первые строчки, её признают как архитектурно-строительное бюро, как управляющую компанию, с ней подбирают помещения уже многие сети, ТЦ передают ей управление, а корпорация демонстрирует результат, подтверждённый собственниками и налоговой отчётностью. Многие издания ждут комментариев и аналитики «АСТОРИУС». Рынок вроде стагнирует, все говорят о кризисе в недвижимости, а корпорация развивается. Похоже, рынок действительно ждал такого комплексного подхода, который корпорация первая и пока единственная предложила.

В чём секрет такой динамики и почему комплексная модель работы оказалась востребованной именно сейчас? Об этом мы поговорили с Екатериной Авдеевой, председателем Совета директоров Корпорации недвижимости «АСТОРИУС».

– Екатерина Валерьевна, в контексте сказанного выше смотрю на вас и не понимаю: рынок штормит, эксперты хором говорят о кризисе, а вы развиваетесь. Как так?

– А кризис – это всегда время возможностей и смены лидирующих игроков. Недавние лидеры рынка жили в иных парадигмах растущего рынка. Сегодня они с большой вероятностью столкнутся с проблемами, по крайней мере большинство из них, особенно те, у кого нет диверсификации, а значит, с проблемами столкнутся и их клиенты. Причём характер этих проблем может оказаться куда серьёзнее, чем просто потеря доходности, вплоть до вопросов, которые решаются уже не в переговорной, а совсем в других кабинетах. Они жили в парадигме растущего рынка, где была иная налоговая политика и многое сходило с рук. Сейчас идёт трансформация, вскрываются старые грехи, нужны новые подходы.

Судя по результатам, которые мы фиксируем, мы предложили рынку действительно то, что он ждал. Клиент приходит уже не только за недвижимостью (будь то частный инвестор, предприниматель или компания), он приходит за стратегическим решением. И мы его даём.

Компании, которые стали базисом для Корпорации недвижимости «АСТОРИУС», около 20 лет занимались консалтингом, архитектурным проектированием и строительством. Под новым брендом мы объединили наработанные компетенции, дополнив их экспертами высочайшего уровня, которые пришли благодаря личному бренду. А он, на минуточку, создавался тяжёлым трудом, бессонными ночами в работе над законодательными инициативами, законопроектами во благо развития экономики и защиты бизнеса. В этой деятельности мы показали результат: собранные мной команды делали почти невозможное в кратчайшие сроки, так, чтобы это было полезно для бизнеса, общества и государства, находя баланс интересов.

Но теперь этих экспертов: проверенных в самых сложных ситуациях, работавших на общественных началах и при этом одних из самых высокооплачиваемых – я могу привлекать во имя изменения рынка недвижимости, который сегодня требует новых стандартов и комплекса услуг под задачи клиентов. Теперь наш клиент действительно получает то, что не может получить нигде.

– И что же сегодня происходит с рынком? В чём перестройка?

– Происходит смена самой логики рынка. Если раньше недвижимость покупали в основном для себя: жить, работать, развивать бизнес, – то сегодня всё больше сделок заключается с инвестиционными целями. По данным аналитического центра Корпорации недвижимости «АСТОРИУС», доля инвестиционных сделок на рынке коммерческой недвижимости в 2026 году достигнет 70%, тогда как годом ранее она составляла 65%, а ещё раньше – 52%. Это не временное явление, а структурный сдвиг.

И у него есть вполне объяснимая причина. По данным совместного исследования ФОМ и НИУ ВШЭ, на начало 2026 года ожидания бизнеса стали самыми негативными за всё время наблюдений: 52% предпринимателей считают, что положение их компаний ухудшится, а 31% задумываются о закрытии или продаже бизнеса. Когда предприниматель не уверен в завтрашнем дне, он ищет, куда переложить капитал. Недвижимость – хорошее решение, но с точным расчётом, а не наугад.

Именно поэтому сегодня комплексный подход становится не роскошью, а необходимостью. Мы не просто подбираем объект, мы для инвестора рассчитываем финансовые показатели: IRR, NPV, ROI, срок окупаемости, ставку капитализации. Составляем дорожную карту, которая определяет максимальный результат и защиту актива: как объект будет расти в стоимости, какие налоговые режимы применить, как структурировать владение, чтобы защитить его от рисков, и как выйти из проекта с наибольшей выгодой. Без этой работы инвестиция в недвижимость из способа сохранить капитал может превратиться в источник проблем.

А предложить такой комплексный подход может далеко не каждый. Для этого нужны годы подготовки, глубокие компетенции в праве, налогах, финансах, инженерии, архитектуре. Мы эту базу выстраивали годами, пока другие собирали сливки растущего рынка. И сегодня, когда рынок действительно трансформируется, мы видим результат: клиент приходит к нам за стратегическим решением – и получает его. С расчётами, сценариями и полной картиной владения.

– Вы работаете и с частными клиентами, и с бизнесом. Что предлагаете каждому?

– Частным клиентам – купить/продать/арендовать недвижимость, спроектировать дом/резиденцию, построить или инвестировать без головной боли. Подбираем объект, структурируем сделку, обеспечиваем налоговый и финан-



совый консалтинг, защиту активов, инвестиционные меморандумы, аналитику. Причём работаем мы и с жилой, и с коммерческой, и с загородной, и с зарубежной недвижимостью. Делаем архитектурное проектирование в сегменте ИЖС, осуществляем авторский и технический надзор, строим, создаём дизайн и отделку, страхуем риски. Защищаем активы. Создаём или подбираем с полной проверкой готовые арендные бизнесы (ГАБ), которые сразу генерируют доход.

Бизнесу предлагаем ещё более широкий набор. Это тоже покупка/продажа/аренда недвижимости, подбираем и для сетевых компаний, делаем дизайн, узакониванием перепланировку. Создаём ЗПИФы для привлечения финансирования и упаковки активов. Лизинг – альтернатива кредиту и аренде, когда платежи уходят в никуда или когда они идут без НДС. Мы знаем особенности разных групп, например исламских инвесторов, которые не берут кредиты. Выстраиваем структуру так, чтобы привлечение финансирования не было связано с кредитованием. Здесь часто ЗПИФы оказываются наиболее целесообразным решением. Отлично работаем с туристической отраслью: создаём ЗПИФы для гостиничных и курортных проектов, привлекаем капитал, управляем активами. Самое главное при создании ЗПИФа – описать все правила так, чтобы решить все поставленные задачи, и мы умеем это делать. Ведь в ЗПИФе можно предусмотреть даже, например, не только получение дохода, но и получение дохода в натуральном виде, например проживание в сервисных апартаментах, упакованных в ЗПИФ.

Отдельное направление – управление недвижимостью. Собственники ТЦ передают объекты в управление, потому что видят результат.

Есть компетенции по сделкам с целыми имущественными комплексами. Для корпоративных клиентов делаем анализы локаций, расчёты, исследования. Страхуем активы – и для B2C, и для B2B.

– Про имущественные комплексы расскажите подробнее. С вами действительно покупают производства?

– Да, и это отдельная компетенция. Мы сопровождаем сделки с целыми имущественными комплексами: заводами, производственными площадками, логистическими хабами, торговыми центрами. Это уже выходит за рамки обычной покупки недвижимости. Здесь важен полный due diligence: юридическая чистота, оценка состояния активов, анализ инженерных систем, проверка обременений и прав третьих лиц, оценка экологических рисков, анализ градостроительного потенциала, а также полный аудит финансов, обязательств и прочее. Мы смотрим, как объект вписан в инфраструктуру, какие есть ограничения, что можно сделать с территорией.

Когда промышленный холдинг покупает завод, он покупает больше, чем недвижимость, речь уже идёт о производственном потенциале. Мы считаем, какую продукцию там можно разместить, какие мощности подключены, какова логистика, сколько будет стоить модернизация. Это комплексная работа на стыке права, экономики, инженерии и строительства. Мы структурируем сделку так, чтобы защитить покупателя от скрытых рисков, а продавца – от необоснованных претензий. И потом, если нужно, берём объект в управление.

– Управление – это то, что вас отличает особо. Недавно вы стали лауреатом CRE Awards. Расскажите, что это за премия и что она значит для вас?

– CRE Awards – это одна из самых авторитетных премий в сфере коммерческой недвижимости. Мы стали лауреатом в номинации «Коммерческое управление объектами». Это признание нашей управляющей компании, нашего подхода к управлению активами так, чтобы она приносила доход.

Приведу пример. Мы взяли на управление сеть торговых центров, которая за предшествующий год показала убыток 601 млн рублей. Через год нашей работы сеть вышла в прибыль 661 млн рублей. Прирост – 1,23 млрд рублей за один год. Это не магия. Это системная работа: оптимизация, работа с дебиторской задолженностью, реконцепт помещений, сокращение простоев, кратное повышение эффективности каждого квадратного метра площади, контроль расходов.

Почему нам доверяют? Мы понимаем экономику каждого объекта, анализируем трафик, конкурентное окружение, платёжеспособность арендаторов, сезонность. Строим финансовые модели и показываем собственнику, где он теряет деньги и как их вернуть. Именно поэтому к нам приходят сети, которые ищут помещения, и собственники, которые хотят повысить доходность своих объектов. Для каждого объекта мы формируем свою стратегию.

– Вы упомянули, что подбираете помещения для сетевых компаний. Как это работает?

– Это одно из наших ключевых направлений в B2B-сегменте. Мы работаем с крупными федеральными и региональными сетями: ритейл, общепит, банки, сервисные компании. Подбираем помещения под их требования: локация, площадь, трафик, инфраструктура, условия аренды. Мы знаем, какие параметры важны для каждой сети, и умеем находить объекты, которые соответствуют этим параметрам.

Почему сети идут к нам? Потому что мы экономим их время и деньги. Мы подбираем помещения, анализируем локацию, конкурентное окружение, пешеходные и автомобильные потоки, платёжеспособность аудитории. Наш аналитический центр делает расчёты и сценарное моделирование. Ведём переговоры с собственниками, добиваемся лучших условий, проверяем юридическую чистоту объекта. В результате сеть получает готовое решение, а не головную боль.

– А узаконивание перепланировок – это тоже ваша компетенция?

– Да, и это важная часть работы с коммерческой недвижимостью. Когда компания арендует или покупает помещение, часто требуется перепланировка: изменить конфигурацию, добавить входную группу, перенести инженерные сети. Мы сопровождаем этот процесс от начала до конца: готовим проект, согласовываем с надзорными органами, получаем разрешения. Это избавляет клиента от бюрократической волокиты и рисков.

Кстати, в сегменте жилой недвижимости мы тоже работаем с узакониванием

перепланировок, часто это становится решением проблем с продажей, повышая ликвидность.

– ЗПИФы сейчас на слуху, но когда они действительно нужны бизнесу? Кроме привлечения денег.

– ЗПИФ решает несколько задач. Первая – привлечение финансирования. Застройщики всё чаще обращаются с запросом на создание ЗПИФов: мы знаем о них всё, умеем и любим с ними работать. Правильно прописанный регламент обеспечивает устойчивость такой конструкции и контроль активов, а также стратегию управляющей компании. Можем потом активно продавать паи и привлекать кредитные организации, которые становятся союзниками в продаже «бумажной недвижимости».

Вторая – отделение активов от себя с целью защиты. Это актуально для владельцев бизнеса, которые хотят обезопасить имущество и обеспечить бесшовную передачу наследникам, для этих целей в конструкцию иногда мы добавляем личный фонд. Но здесь нужно смотреть комплексно, чтобы ЗПИФ не выглядел, как созданный только ради налоговых преференций. Поэтому у нас работают опытные налоговые консультанты, которые помогают получить комплексное решение для тех клиентов, которые, например, не хотят, чтобы их корпоративные юристы погружались в некоторые вопросы или хотели бы верифицировать их решения.

Рынок ЗПИФ недвижимости растёт взрывными темпами. Активы рыночных ЗПИФов превысили 1,04 трлн рублей. По прогнозам аналитического центра «АСТОРИУС», к концу 2026 года объём вырастет на 55–57%. Но стоит отметить, что сегодня актуальным инструментом становится лизинг недвижимости.

– Лизинг – это что-то из мира машин и оборудования. При чём тут недвижимость?

– Лизинг – главный инструмент для бизнеса в новых условиях. Налог на прибыль – 25%, НДС – 22%. Лизинг даёт совокупную экономию до 47% от каждого платежа: 22% возврат НДС и 25% экономия на налоге на прибыль. Приобретение недвижимости с плечом лизинга позволяет существенно увеличить капитал и заменить аренду финансовой арендой, т.е. лизингом, который обеспечивает конвертацию каждого платежа в инвестицию в недвижимость, которая в конечном счёте станет вашей собственностью с законной налоговой экономией.

Возвратный лизинг – когда компания продаёт объект лизинговой компании, пополняет оборотные средства и берёт его обратно в аренду с правом выкупа. Финансирование до 100% стоимости актива против 50–60% при кредите под залог, опять же платежи идут с НДС. Интерес вырос кратно, тем более можно использовать возвратный лизинг не только для недвижимости, но и взять в возвратный лизинг спецтехнику, транспорт, оборудование.

У нас много банков-партнёров и лизинговых компаний, поэтому и кредиты под залог недвижимости мы эффективно помогаем получить. Мы знаем, кто какого клиента хочет видеть и какой объём готов предоставить. Сделки на миллиарды идут одним партнёрам, на сотни миллионов – другим, на десятки миллионов – третьими. Не зная профиль лизинговой компании или кредитной организации, бизнес будет терять долгие месяцы на попытки его получить, одновременно убивая свою кредитную историю, что не происходит с нами благодаря направлению заявки только согласно профилю и без направления информации в НБКИ до предварительного согласования. Экономим клиенту месяцы бесперспективных обращений.

Есть инвестиционный департамент, который подбирает частных инвесторов под проекты и, наоборот, находит инвесторам интересные проекты с анализом и расчётом. Да и мы сами инвестируем в перспективные проекты, входим партнёрами – возможностей много.

– Хорошо, а куда сегодня стоит вкладывать? Настроения у предпринимателей, мягко говоря, печальные.

– Недвижимость, выбранная с умом, защищает и обеспечивает рост капитала. Разберём по сегментам.

Жилая. Массовый сегмент страдает от дорогой ипотеки. Премиум и делюкс чувствуют себя увереннее: покупатели меньше зависят от кредитов. За 5 лет стоимость метра в делюкс-сегменте выросла на 130%. Грамотно подобранный объект даёт IRR 12–16% годовых за счёт роста стоимости, но надо очень внимательно считать, учитывая и налоговые изменения, в том числе рост кадастровой стоимости. Особо рассчитывать на арендный поток в этом сегменте не стоит, основной бенефит даёт именно рост стоимости самого актива в перспективе.

Коммерческая недвижимость, конечно же, фаворит. Вакантность качественных





офисов упала до 5,7%. Цены на офисы выросли в среднем на 44,7%. Доходность проектов достигает 18–35%. Стрит-ритейл и light industrial – 16–25% с учётом роста стоимости актива. Окупаемость коммерческих объектов – 9–10 лет против 24,4 года для жилья. По данным аналитического центра «АСТОРИУС», валовая доходность от сдачи однокомнатной квартиры снизилась с 5,1% в 2019 году до 4,1%. Ставки, обеспечивающие окупаемость: офисы – 8–12,5%, стрит-ритейл – 9–13,5%, склады – 8–13%.

Курортная. Сервисные апартаменты в правильных локациях приносят 8–14% чистыми плюс рост капитализации. IRR в горизонте 5–7 лет – свыше 20% годовых. Потенциальный заработок – 10–12% годовых против 4–5% от обычной жилой недвижимости. В востребованных курортных проектах эта цифра доходит до 17–18%.

Загородная. Премиум и делюкс держат спрос. Покупатели хотят надёжности, минимума временных затрат и среду, которая работает на их образ жизни. Востребованы эргономичные планировки, функциональные сценарии. По стилистике – современный минимализм, чаще в стиле райт. Классика тоже не сдаёт позиций – в современном прочтении, с техническим оснащением и панорамным остеклением. Мы сами проектируем, предваряя, инженерными изысканиями для правильной посадки на участок, осуществляем авторский надзор и строим в чётко обозначенные сроки, поэтому иногда клиент понимает, что лучше приобрести перспективный земельный участок или недостроенный дом с дисконтом, переложив заботы по созданию завершённого и современного актива на наши плечи.

Недвижимость с низким порогом входа интересна частным инвесторам, которые хотят попробовать. Есть направления, где IRR в горизонте 5–7 лет составит существенно свыше 20% годовых. Иногда мы рекомендуем льготные ипотечные программы. Многие клиенты из премиум-сегмента не упускают и такие возможности. Кто-то оформляет семейную ипотеку, кто-то – дальневосточную или для новых территорий под 2%. За счёт «дешёвых денег» вы получаете актив, который растёт в цене и приносит арендный доход. IRR такого проекта может составлять 20–38% и выше.

– А зарубежная недвижимость сейчас пользуется спросом? Вы этим занимаетесь?

– Да, занимаемся, и спрос действительно есть. Причём мы решаем весь комплекс вопросов – от подбора объекта до структурирования сделки и организации безопасного перевода денежных средств. Мы также закрываем все сопутствующие задачи, включая наследственное планирование и защиту от санкций. Особенно актуальны комплексные решения для тех юрисдикций, где налог при наследовании составляет до 40–50% для нерезидентов, с нами этот вопрос снимается.

Наши юристы, налоговые и финансовые консультанты анализируют текущую ситуацию и реальные пожелания клиента, предлагая совершенную стратегию и пошаговые действия, которые комфортны для клиента. Мы подбираем юрисдикции, выбираем лучшие объекты недвижимости, анализируем доходность и риски, что возможно особенно с учётом того, что у нас достаточно много эксклюзивов с зарубежными партнёрами. Помогаем открыть бизнес за рубежом, если это входит в запрос. Используем налоговые преференции юрисдикции как для бизнеса, так и для физических лиц. Защищаем выбранную недвижимость от рисков. Помогаем с оформлением ВНЖ и другими вопросами.

Приобретение недвижимости за рубежом с нами обеспечивает безопасную и эффективную структуру владения, которая работает на клиента и его семью на десятилетия вперёд.

– У вас есть собственный аналитический центр. Чем он занимается и почему это важно для клиентов?

– Аналитический центр «АСТОРИУС» – это серьёзное подразделение, которое строит финансовые модели для каждого объекта и каждого клиентского сценария. Мы делаем макро- и микроанализ локаций, рассчитываем IRR, NPV, ROI, строим сценарные модели, показываем клиенту полную стоимость владения, правовые риски и механизмы передачи актива.

Центр готовит региональные и страновые обзоры, анализы по сегментам, сравнивает доходность, риски и налоговые режимы разных юрисдикций, просчитывает сценарии развития трендов для всего рынка. Именно расчёты центра позволяют говорить с инвестором на языке инвестиций: не «купите квартиру – она вырастет в цене», а «инвестиционный меморандум: три сценария, расчёт IRR, анализ рисков, стратегия выхода».

Мы анализируем решения КС РФ и ВС РФ, а также решения нижестоящих судов, разъясняя тенденции правоприменения для правильных решений.

– Вы занимаете первое место в рейтинге «Глобал МСК» в сфере недвижимость после ДОМ.РФ. Ни одно значимое мероприятие в сфере недвижимости и строительства теперь не обходится без Корпорации недвижимости «АСТОРИУС». Как вам это удаётся и с чем это связано?

– Мы не просто продаём, помогаем приобрести недвижимость, мы понимаем, как она работает, активно используем новые подходы, предоставляем уникальный сервис, умеем это объяснить цифрами. Наш аналитический центр даёт действительно качественную фактуру, а я лично погружаюсь практически в каждое исследование, анализ и комментарий для СМИ, используя весь свой накопленный опыт в бизнесе, экономике, праве и GR. Наша востребованность и первые строчки в рейтинге – индикатор того, что мы делаем что-то важное для рынка.

– Архитектура. Вы проектируете резиденции, причём я знаю, что многие авторитетные люди заказывают проекты именно у вас. Вы также проектируете туристические объекты, гостиницы и коммерческую недвижимость. Почему к вам идут за этим?

– Наше архитектурное бюро признано лучшим в сегменте ИЖС. Если посмотреть наши проекты, становится понятно почему. Проектируем ИЖС в сегменте премиум и делюкс, а также туристические объекты, гостиницы, коммерческую недвижимость. У нас собственная дизайн-студия: делаем дизайн-проекты, занимаемся отделкой и комплектацией.

Почему обращение к нам стало знаком качества? Делаем всё красиво, комплексно и честно. Делаем проект и сразу дизайн со сценарным моделированием, чтобы человек понимал, как будет жить. Затем строим или осуществляем авторский и технический надзор. Дизайн-студия работает в связке с архитектурным бюро и строительным подразделением, что позволяет избежать ошибок, когда проект красивый, но нереализуемый или слишком дорогой.

Мы сопровождаем проект от концепции до последней детали. Это особенно важно, когда речь идёт о премиум и элитном сегменте: клиент покупает не просто стены, а готовую среду. И мы эту среду создаём – от планировки до последнего светильника.

– Недавно получили вы CREDO как лучшее агентство в сегменте элитной недвижимости. Что это значит для вас?

– Это признание профессионального сообщества. Также мы признаны лучшими как агентство недвижимости и как архитектурное бюро в сегменте ИЖС по версии «Всеостройке.рф». Победители Национальной премии «Люди года» и Премии имени П.А. Столыпина, обладатели премии «Рекорды рынка недвижимости № 1», лауреаты CRE Awards в номинации «Коммерческое управление объектами». Все отмечали наш системный подход, безупречные стандарты качества на рынке премиальной, элитной и инвестиционной недвижимости. Но лучшая награда – когда клиент говорит, что мы помогли сохранить и приумножить капитал. И таких отзывов, к счастью, много.

– Недавно вы переехали в потрясающий особняк: видео с открытия впечатляет. Там же базируется и Закрытый клуб «АСТОРИУС»?

– Да, теперь у нас совершенное пространство для наших клиентов. Закрытый клуб «АСТОРИУС» – это уникальная площадка для нетворкинга, эксклюзивное сообщество для наших клиентов и партнёров. Мы проводим закрытые мероприятия, инвестиционные вечера, персональные презентации. Это среда, где владельцы бизнеса, промышленники и частные инвесторы могут обмениваться опытом, находить партнёров и получать доступ к эксклюзивным возможностям.

– А программа лояльности? У вас же есть что-то для постоянных клиентов?

– Да, у нас большая программа лояльности. Она включает расширенный набор привилегий: от отелей, ресторанов и медицинских центров до частной авиации. Мы постоянно работаем над тем, чтобы наши клиенты получали максимум.

Сейчас мы ведём переговоры с несколькими кредитными организациями, чтобы запустить ко-брендинговую карту и ко-брендинговый Private Banking. Мы уже видим, что такое масштабирование даст большие бенефиты и банку, и нам, но самое главное – нашим клиентам. Это ещё один шаг к тому, чтобы «АСТОРИУС» был не просто компанией, а полноценной средой для жизни и бизнеса.

– Вы много говорите о партнёрствах. Как вы их выстраиваете?

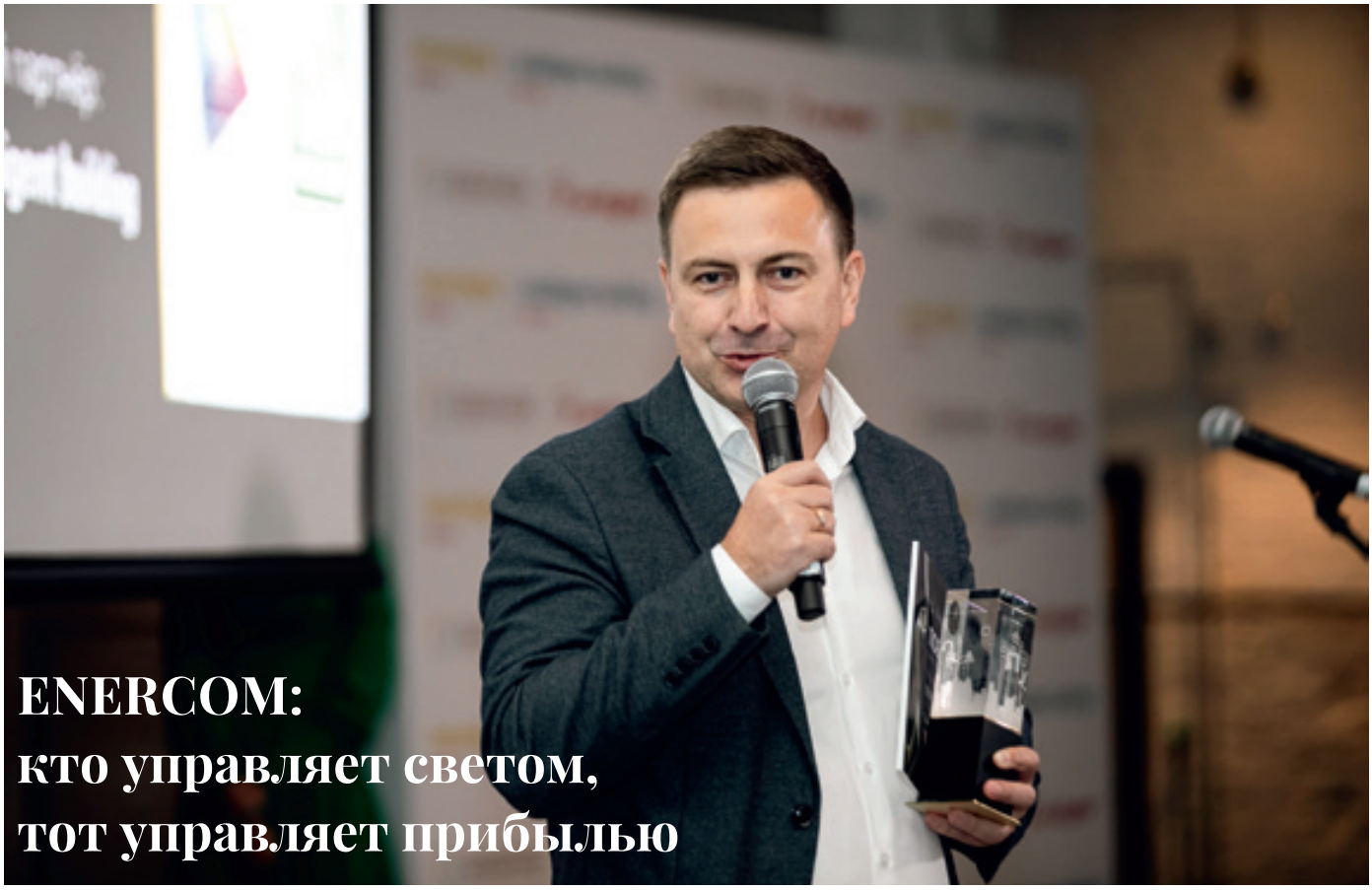
– Все наши коллаборации строятся по принципу win–win. Мы никогда не идём в партнёрство, если не видим, что оно выгодно обеим сторонам. Именно поэтому с нами хотят работать. Мы не просто берём, мы даём. Даём клиентов, даём экспертизу, даём репутацию. И получаем взамен качественный сервис, который можем предложить нашим клиентам. Это и есть настоящая экосистема – когда все участники выигрывают.

– И последний вопрос: что бы вы посоветовали тем, кто сейчас держит деньги на депозитах и размышляет, куда вложиться?

– Действовать сегодня, когда продавцы идут на уступки, а рынок не вошёл в фазу активного роста. Грамотно подобранный объект даёт IRR выше 20%, но нужен профессиональный подход. «АСТОРИУС» обеспечивает его на всех этапах: от анализа локации и структурирования сделки до управления активом и судебной защиты. Мы работаем со всеми финансовыми инструментами, предлагая комплексное решение. Проектируем резиденции, управляем активами, защищаем капитал.

Философия компании – обеспечить клиенту роскошь не волноваться. Мы работаем с инвесторами от нескольких миллионов до многомиллиардных бюджетов. Объединили все услуги в единую экосистему, чтобы клиент мог решить любой вопрос в одном месте. Есть вопрос по недвижимости? Корпорация недвижимости «АСТОРИУС» – ваш надёжный партнёр во всех вопросах. Это и есть наше главное преимущество.





ENERCOM: кто управляет светом, тот управляет прибылью

В памяти многих российских промышленников 2009 год отпечатался как время выжженной земли. Мировой финансовый кризис добрался до реального сектора с задержкой, но ударил наотмашь. Заводы останавливались, кредитные линии обрубались, а те компании, что ещё вчера считались надёжными заёмщиками, внезапно оказывались на грани банкротства. Именно в этой ледяной воде кризиса закалялась идея компании Enercom. Сегодня Enercom – ведущий эксперт в энергосберегающих решениях для промышленных предприятий. За счёт высочайших требований к своим решениям, сотрудникам и партнёрам компания гарантирует клиентам наилучшее качество оборудования, услуг и обслуживания, что подтверждается всеми необходимыми сертификатами.
О становлении компании, развилках и выборе собственного пути, который привёл к безупречной репутации и возможностям создавать и реализовывать уникальные решения в сложнейших технических условиях, читайте в нашем материале.

СВЕТ КАК ФИНАНСОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Для Сергея и Дмитрия Стрельцовых начало сегодняшнего бизнеса отнюдь не было романтическим стартапом в гараже. К 2009 году за плечами братьев был почти 13-летний опыт жёсткого финансового предпринимательства. Сергей начал коммерческий путь в 1996 году, и к моменту основания Enercom уже прекрасно понимал, как работают рынки капитала.

«Предпринимателем я стал в 19 лет, ещё в 1996 году. Соответственно, к 2009 году у меня был солидный опыт, и уже пришло понимание, что нужно делать, для того чтобы быть успешным на этом рынке», – вспоминает Сергей Стрельцов.

Когда грянул финансовый кризис 2008 года, у Стрельцовых был свой кредитный портфель. Они выдавали займы предприятиям, веря в их устойчивость. Но внезапно экономика затрещала по швам, и многие компании не смогли рассчитаться. Тогда, вместо того чтобы просто банкротить должников, братья приняли решение заниматься их оздоровлением. Это была сложная, тяжёлая работа: вместо банковских проводок – реальные цеха, вместо процентов – попытки спасти производство.

Именно в процессе этого «лечения» пришло озарение. Стрельцовы осознали фундаментальный фактор: российские компании нуждались в финансах, но не просто в деньгах на счетах. Деньги нужны были под конкретную идею, которая даст быстрый возврат.

«Так мы пришли к пониманию, что модернизация различных инженерных систем, в частности систем освещения, даёт неплохой финансовый потенциал, – говорит Сергей Стрельцов. – Но не только освещение. В принципе, энергия. У любого предприятия значительная статья расходов складывается из затрат на освещение, отопление или охлаждение и так далее».

Так что идея родилась не из любви к физике или светодизайну, а из отношения к источнику света как к финансовому инструменту.

«Нет-нет, светильники – это средство экономии, – подчёркивает он. – Понимаете, пошёл тренд на светодиодные светильники. Зарубежные партнёры заинтересовали нас этой историей, показали, что в мире активно развивается новое направление и оно здорово экономит деньги для предприятий. Мы в этом увидели возможность не просто давать займ предприятию, а сочетать финансовый продукт с техническим».

Первые год-полтора ушли на эксперименты. Братья пытались закупать готовые решения в Германии и Китае. Иллюзии разбились очень быстро. Те светильники, которые качественно работали, не мерцали и не ломались, стоили баснословных денег и крайне плохо окупались в реалиях России того времени. Энергия внутри страны была относительно дешёвой, и экономия на киловатт-часах не перекрывала огромные капитальные затраты. Все западные решения создавались под собственные рынки, где электричество традиционно дорогое.

Обратная сторона медали оказалась ещё хуже. Приборы, которые сулили быструю окупаемость благодаря низкой цене, не выдерживали российской действительности. Высокие температуры в металлургии, металлическая пыль, взвеси, постоянная вибрация станков и перепады напряжения – всё это требовало специального исполнения. Китайский ширпотреб просто рассыпался.

«Мы поэкспериментировали, попробовали и поняли, что подходы надо менять, потому что наш ответственный подход требовал замены некачественной продукции за наши же деньги», – говорит Сергей.

ФИЛОСОФИЯ КАЧЕСТВА

Этот двойной удар: провал восточного и западного подходов – сформировал философию Enercom.

«Мы поняли, что экономить не надо, нужно делать так, чтобы были запасы прочности на всё, – объясняет Стрельцов. – Как, знаете, советские старые приборы: телевизор, холодильник – они по 30 лет работали, потому что были сделаны с хорошим запасом прочности. Так и любая микроэлектроника, а светильники – это микроэлектроника. То есть компонентная база должна быть качественной. Это даёт более высокую себестоимость, но при этом гарантирует прогнозируемость результатов».

В то время рынок был наводнён «маркетинговыми сказками». На коробках писали ресурс в 100 тысяч часов.

«Но то, что при этом реальный ресурс светильника в лучшем случае 15–20 тысяч часов, никто не писал, – усмехается Сергей. – Была позитивная повестка, все рассказывали о том, как всё прекрасно, что



это не ломается, не деградирует, потери эффективности не происходят. Вечная история. Естественно, многие начали покупать, поверив в обещания. Однако почти все быстро поняли, что это всё не так».

> «РАБОТА С ТМК – ЭТО КОЛОССАЛЬНЫЙ ОПЫТ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ, ГДЕ СЛИЛИСЬ ВОЕДИНО ТОЧНОСТЬ ИНЖЕНЕРА, СМЕЛОСТЬ МОНТАЖНИКА И ГИБКОСТЬ ФИНАНСИСТА».

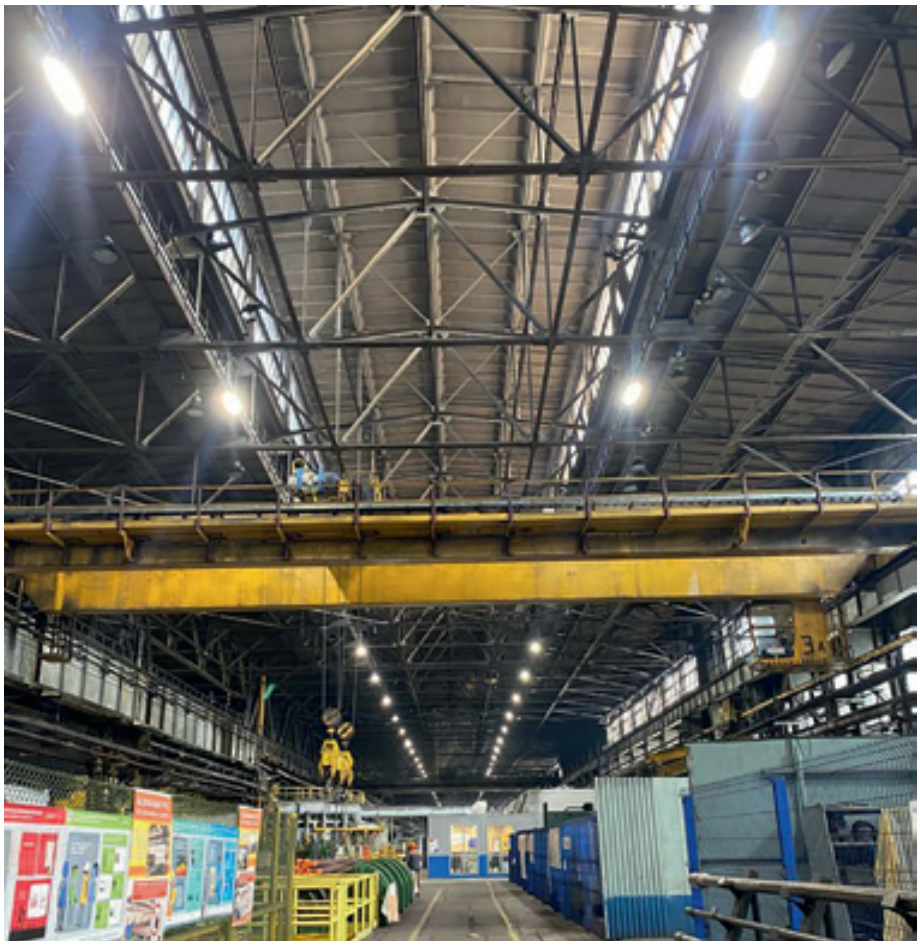
Тогда Стрельцовы поставили задачу: сделать прибор, который и окупается, и надёжно работает. Они вступили в альянс с китайскими производителями, но не с теми, кто демпинговал, а с теми, у кого были патенты и инновации. Затем началась разработка документации на совместную интеллектуальную собственность.

Параллельно решалась стратегия внедрения. В 2011 году их первым крупным клиентом стала пивоваренная компания «Балтика». Это был первый проект на рынке, когда целое предприятие – шесть заводов – модернизировали «под ключ». Однако возникла проблема – у крупного заказчика в бюджете не оказалось сотен миллионов рублей на замену оборудования одномоментно.

Именно здесь финансовый бэкграунд Стрельцовых сыграл решающую роль. Они не просто привезли светильники, они привезли финансовую модель.

«Как раз на примере “Балтики” мы отработали с ВТБ-Факторинг финансовое решение, которое стало в то время инновационным, – рассказывает Сергей. – В чём заключалась суть проекта? В поступательной модернизации. Сначала один завод, потом второй, затем третий. Но при этом сразу весь завод «под ключ». И эко-





номия становилась видна сразу, а бонус – качественное освещение. В свою очередь в течение трёх лет заказчик обязывался выплатить все задолженности. Это примерно как лизинг или автокредит, но инновация была в том, что это был факторинг, который позволял финансировать проект без первого взноса и светильники не становились предметом залога.

Эта финансовая модель позволила клиенту не ждать выделения средств из инвестпрограммы, которая расписана на годы вперёд. Предприятие начало экономить сразу, в полном объёме, и из этой экономии выплачивать стоимость проекта.

«В итоге “Балтика” не проинвестировала своих денег ни рубля, – подчёркивает Стрельцов. – Всё, чем они рассчитались, было экономией, которую они получили».

Так, из пепла кризиса 2009 года, из разочарования в дешёвом Китае и дорогом Западе, родилась модель Enercom. Это была не просто продажа оборудования. Это был инжиниринг, помноженный на финансовую архитектуру. Братья поняли: чтобы завоевать рынок, им нужно стать не поставщиками, а партнёрами, которые берут на себя все риски – и технические, и финансовые.

ОПЕРАЦИЯ В ДОМЕННОМ ЦЕХУ

Проект на заводах Трубной металлургической компании (ТМК) – это визитная карточка Enercom, кейс, который в отрасли передают из уст в уста. Свыше 3 млрд рублей инвестиций, 8 крупнейших металлургических предприятий и экономический эффект, превышающий 1 млрд рублей в год. Но за этими цифрами, которые выглядят как мечта любого промышленника, скрывается история, больше похожая на сценарий военного боевика или хронику работы спецназа.

БОЛЬШИНСТВО ПАТЕНТОВ КОМПАНИИ СОСРЕДОТОЧЕНО В ТРЁХ УЗЛАХ: СИСТЕМЕ ПАССИВНОГО ОХЛАЖДЕНИЯ, ОПТИКЕ И ФИЗИКЕ СВЕТА.

Главная проблема металлургии – непрерывный цикл. Доменную печь или прокатный стан нельзя поставить на паузу. Остановка производства даже на 15 минут для замены лампочки означает прямой убыток в миллионы рублей и риск технологической катастрофы.

«Проект ТМК – это была операция уровня нейрохирургии, – вспоминает Сергей Стрельцов, и в его голосе до сих пор слышится напряжение тех дней. – Мы меняли свет на действующих металлургических предприятиях, и главная сложность была не столько в выделении такого солидного бюджета, а больше в получении технической документации и физическом доступе к объектам.

Технически задачу удалось решить за счёт трёх факторов: жесточайшего предварительного инжиниринга, работы в технологические окна и уникальной модульности российских светильников.

Первое – это работа в технологические окна. На металлургическом производстве конвейер стоять не может. Но даже круглосуточно работающее производство требует пауз на обслуживание основного оборудования: замену футеровки, ремонт валков, переналадку машин непрерывного литья заготовок. В эти моменты цех замирает и предоставляется возможность воспользоваться краном для проведения работ под потолком.

«Нам давали окна от 1,5 до 4 часов, – объясняет Стрельцов. – Иногда это происходило раз в сутки, иногда – раз в неделю. В эти часы мы должны были демонтировать старую лампу весом 15 килограммов и повесить наш светодиодный светильник. У нас были бригады монтажников-высотников, которые буквально жили на этих заводах, досконально знали территорию цеха и людей, работающих в нём. Как только звучала команда “Окно открыто!”, они работали со скоростью гоночной команды “Формулы-1”».

Второе – модульность и 3D-проектирование. Enercom – это серьёзная школа инжиниринга, где верят не в слова, а в чертежи. Перед выходом на объекты специалисты проводили лазерное сканирование и создавали детальные 3D-модели каждого цеха.

«Мы не возили на заводы коробки с типовыми светильниками, – говорит Сергей. – Мы заранее, до начала работ, сделали лазерное сканирование и 3D-модели каждого цеха. Наши инженеры в офисе просчитали каждый узел. Когда бригада заходила в цех, они уже знали, где и какой именно длины нужен кронштейн и где находится ближайшая точка подключения, чтобы не тянуть лишние километры кабеля по горячему цеху».

Сами светильники Enercom – это не единые тяжёлые колбы, которые привыкли видеть энергетики, а модульная система, у которой блок питания и оптическая часть разделены. Это позволило монтажникам работать быстрее и безопаснее в узких пространствах монтажных мостиков.

Третье – работа в экстремальных условиях. На металлургических станах работа идёт посуточно. Температура под потолком цеха достигает 50–60 градусов.

«Физически человек может там находиться минут 40 максимум, иначе он

потеряет сознание, – описывает условия Стрельцов. – Мы организовали работу в три смены. Наши ребята ловили эти полтора часа, за которые успевали смонтировать 2–3 тяжёлых светильника, и уходили ждать следующего окна. Это была буквально работа на грани физических возможностей, науки и искусства».

Но физическая выносливость – это только половина дела. Чтобы ТМК смогла выделить 3 млрд рублей на освещение в моменте, не разорвав свой основной бюджет, Enercom применил своё стандартное финансовое решение – факторинг.

«Мы не просили их выдернуть деньги из капитального бюджета, который расписан на станки и печи, – объясняет он. – Мы предложили модель, при которой выплаты синхронизированы с поступлением у них выручки. Экономия на обслуживании – отказ от замены ламп и на электроэнергии позволила им оплачивать наш проект из "сэкономленного", не затрагивая основной оборотный капитал».

В итоге из-за модернизации, которую проводил Enercom, ни один завод не потерял ни тонны продукции.

«Мы подготовили 3D-модели, чтобы рабочие знали каждый болт заранее, и бригады успевали сделать всё в сроки, установленные договором, – с гордостью говорит Стрельцов. – Это был колоссальный опыт командной работы, где слились воедино точность инженера, смелость монтажника и гибкость финансиста».

Уникальный опыт ТМК стал серьёзным прецедентом в тяжёлой промышленности. В этой среде: в металлургии, нефтехимии, горной добыче – все директора по энергетике и главные инженеры друг друга знают, это очень тесный рынок.

«Мы рассчитываем, что примеру ТМК последуют и другие холдинги, – говорит Сергей. – Когда директор по энергетике одного холдинга может позвонить коллеге в другой и убедиться, что благодаря нам они реально сделали миллиард экономии, мне на встрече больше не нужно возить чемоданы презентаций. Лучший продавец в нашей отрасли – это результат соседа».

Но главным достижением кейса ТМК стала не только экономия. Уникальность проекта заключалась в том, что Enercom первыми в России отработали такую глубокую интеграцию IT-системы в контур безопасности промышленного гиганта.

Обычно как делают: поставили светильники, дали гарантию на 5 лет и ушли. Enercom же создал «нервную систему» завода. Они вшили в систему освещения передачу информации и радиометки на людей. Для предприятия это решило сразу три задачи: энергоэффективность, охрану труда (возможность видеть, где человек, если случилась авария) и эффективность логистики (аналитика перемещений).

«Мы показали рынку, что светильник – это не просто коробка с диодами, это универсальный IoT-шлюз, – объясняет Сергей. – Мы снимаем информацию со счётчиков, с газоанализаторов, различных датчиков со станков и измерителей тока. А потребление энергии на освещение снижаем до 90% за счёт реализации принципа: светим только там, где надо, и столько, сколько надо.

Мы доказали, что можем эффективно управлять портфелем в миллионы квадратных метров».

А опыт «пожарной команды», способной работать в адских условиях без остановки производства, стал одним из главных конкурентных преимуществ.

«Любой другой интегратор, который придёт к металлургам после нас, услышит такие вопросы: "А вы сможете сделать это также? Чтобы мы приобрели столько же возможностей без вложений с нашей стороны?"»

> «МЫ ПОКАЗАЛИ РЫНКУ, ЧТО СВЕТИЛЬНИК – ЭТО НЕ ПРОСТО КОРОБКА С ДИОДАМИ, ЭТО УНИВЕРСАЛЬНЫЙ IoT-ШЛЮЗ».

РУССКИЙ ОТВЕТ PHILIPS

Если зайти в цех любого российского промышленного гиганта 10 лет назад, в потолочном пространстве вас встретил бы один бренд – Philips. Голландский гигант держал около 70% рынка промышленного освещения. Они были эталоном, стандартом де-факто. Приход Enercom в этот мир выглядел как попытка новичка выйти на ринг против абсолютного чемпиона в супертяжёлом весе. Но Сергей Стрельцов для удара выбрал единственно верную точку – инженерную кастомизацию.

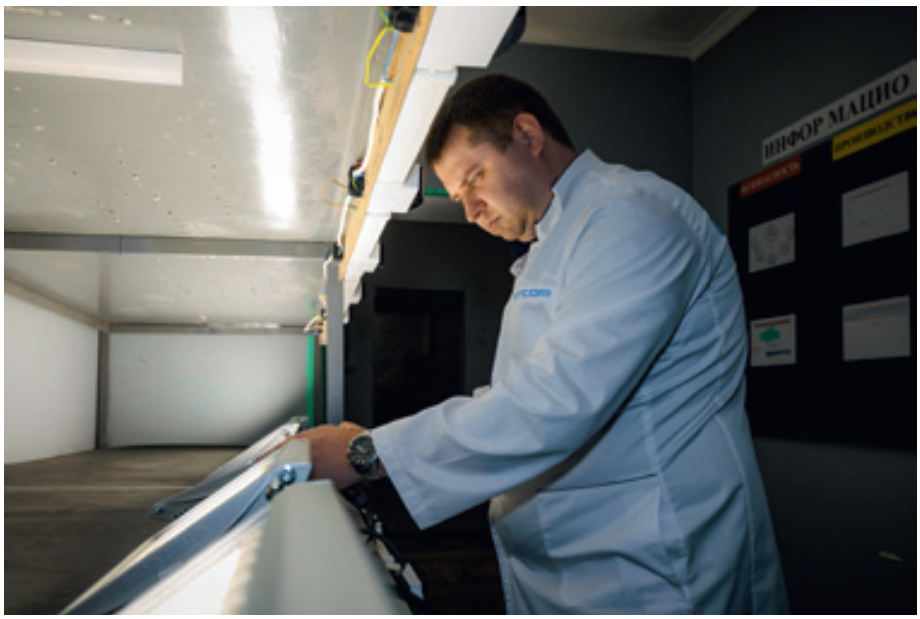
«Глобальные бренды делают продукт для складов Амазон или чистых офисов в Европе, – объясняет Стрельцов, постукивая пальцем по чертежу радиатора. – Там стабильная температура 20–25 градусов, нет пыли и никто не бьёт кувалдой по стене рядом со светильником. Мы делаем приборы для литейных цехов Челябинска, где жара, постоянная вибрация и металлическая пыль, которая забивает любую решётку. Российские инженеры – это, если хотите, "инженерный спецназ". Мы привыкли действовать в условиях, где всё работает на износ».

Уникальность Enercom кроется в деталях, которые не видны потребителю, но которые спасают миллионы рублей на заводе. Большинство патентов компании сосредоточено в трёх узлах: системе пассивного охлаждения, оптике и физике света.

«Нашими патентами защищена прежде всего система охлаждения, – с гордостью говорит Сергей. – Мы её рассчитали для высоких температур без единой движущейся части. В условиях вибрации металлургического пресса любой вентилятор умрёт за неделю. За счёт специфической формы рёбер и конвекционных потоков наш радиатор сам прогоняет через себя воздух, эффективно отводя тепло. А для светодиода температура – это вопрос жизни и смерти».

Второе – это оптика. В отличие от стандартных пластиковых линз, которые применяют конкуренты, оптика у светильников Enercom изготовлена из боросиликатного стекла, выдерживающего высокие температуры.

«Мы рассчитываем кривую распределения света так, чтобы не слепить рабочего, который смотрит вверх на многотонный





ковш с расплавленным металлом, и при этом дать максимальную освещённость на рабочем столе внизу, – объясняет Стрельцов. – Это сложная математическая модель, которую мы интегрировали в конструкцию линзы».

Третье – технология удалённого люминофора. Обычный светодиод – это синий кристалл, покрытый тонким слоем люминофора, который выжигает сетчатку глаза жёстким ультрафиолетом, если применены не очень качественные компоненты.

«Мы крайне не рекомендуем использовать дешёвые светодиоды, – категоричен Сергей. – Один из наших патентов – это технология удалённого люминофора. Мы создаём такой "слоёный пирог" из силикагеля и люминофора, который делает свет более мягким, рассеянным и безопасным, полностью убирая пульсацию. В 2016 году даже правительство выпускало указ использовать для детских садов только такие светильники, но потом его отменили из-за лоббистов, так как на рынке всего две-три компании умели так делать, и это было дорого. Однако для наших промышленных объектов мы это решение сохранили».

ТОЧНОСТЬ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД ПРОТИВ МАРКЕТИНГА

Как удалось российским инженерам сделать то, чего не смогли глобальные компании? Ответ кроется в подходе к проектированию.

«Раньше у всех производителей светильники были стандартными: 50, 70, 100, 150, 200 ватт, – вспоминает Стрельцов. – Мы одними из первых стали использовать программируемые блоки питания. Если по проекту на этом участке нужно 133 ватта, чтобы добиться точности и не слепить рабочего, мы выставляли ровно 133, с точностью до одного ватта. Крупные производители так не делают – им проще поставить стандартный блок на 150 ватт и "жарить" светодиод на полную, сокращая его жизнь. Мы боремся за каждый люмен и за каждый ватт».

Когда Стрельцова спрашивают, почему его светильник стоит 300 долларов, а у конкурента – 150, он отвечает фразой, ставшей его визитной карточкой: «А вы сравните решение за 5 лет. Наше решение с учётом монтажа, электроэнергии и сервиса окажется минимум на 30% выгоднее. Это тот же принцип, который в своё время использовал Майкл Делл: сначала он выяснял у заказчика, какая ему нужна конфигурация компьютера, а потом его производил, исключая посредников и лишние наценки. Мы сделали так же в промышленном свете».

IT-СУВЕРЕНИТЕТ И «НЕРВНАЯ СИСТЕМА» ЗАВОДА

Сегодня Enercom – это не просто производитель «железа». Это IT-компания, которая выглядит как завод. Их главное IT-решение – протокол собственной разработки поверх Bluetooth 5.0.

«Большинство конкурентов используют Zigbee или проводные системы, – объясняет Сергей. – Zigbee требует установки ретрансляторов, сложен в настройке, а тянуть провода к каждому из тысячи датчиков – это километры кабеля, которые нужно защищать от вибрации и температуры. Наша mesh-сеть – самовосстанавливающаяся. Если один цех отрезало от связи из-за толстой бетонной стены, данные просто пойдут через соседний светильник».

Её принципиальное отличие – возможность передавать одновременно огромные массивы данных. В одну сеть «Энерком» может объединить до 32 тысяч светильников. Но самое важное – они собирают не только данные о свете.

«Наша IT-платформа – это "нервная система" завода, – говорит Стрельцов. – Мы не только снимаем информацию со счётчиков, с газоанализаторов, датчиков станков и измерителей тока. Светильник становится универсальным IoT-шлюзом. Мы видим онлайн местоположение материальных ценностей и людей по радиометкам и можем настраивать различные сценарии освещения – от дежурного (50–70 Лк) до парадного (300–400 Лк) в различных зонах. Если рабочий заходит в опасную зону или с ним что-то случилось, система об этом сигнализирует».

ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРОЕКТЫ: ЭКСПОРТ ИНЖИНИРИНГА

В условиях санкций выход на рынки ЕС кажется невозможным, но «Энерком» нашёл свою нишу. Они не везут «железо» с шильдиком Made in Russia – это логистически и юридически нецелесообразно. Они продают технологию и инженерный расчёт.

«Контракт заключается, например, с нашим европейским R&D-центром, – поясняет Сергей. – Мы везём туда не масс-маркет, а уникальные решения. Например, нашу агрофотонику для теплиц Северной Европы или взрывозащищённые решения для специфических производств, где у нас есть патенты, которых нет у локальных игроков. Это штучный высокомаржинальный товар, где логистика составляет всего 10% в цене».

На европейском рынке, где царят Philips и Zumtobel, Enercom не конкурирует ценой.

«Наше уникальное торговое предложение – это инженерная кастомизация под экстремальные задачи, – говорит Стрельцов. – Когда европейский клиент приходит к глобальным компаниям с нестандартной задачей, например освещение для реактора, они либо отказываются, либо выставляют космический ценник, так как им нужно перестраивать всю линию. Мы предлагаем кастомизацию оптики и софта под конкретный цех в кратчайшие сроки. Да, логистика добавляет 10%, но клиент платит не за доставку коробки, а за доступ к нашей R&D-базе».

> «МЫ ПРЕДЛАГАЕМ КАСТОМИЗАЦИЮ ОПТИКИ И СОФТА ПОД КОНКРЕТНЫЙ ЦЕХ В КРАТЧАЙШИЕ СРОКИ».

АРХИТЕКТУРА ОТРАСЛИ: КАК АПСС МЕНЯЕТ ПРАВИЛА ИГРЫ

Параллельно с управлением технологическим гигантом Сергей Стрельцов несёт на себе ещё одну, не менее тяжёлую ношу – вот уже 2 года он возглавляет Ассоциацию производителей светодиодов и систем на их основе (АПСС). Для стороннего наблюдателя это может показаться избыточной бюрократической нагрузкой, мешающей операционному управлению, но для Стрельцова это стратегический инструмент выживания бизнеса.

«На первый взгляд может показаться, что возглавлять ассоциацию – это лишняя бюрократическая нагрузка, которая

отвлекает от управления компанией, – рассуждает Сергей. – Но на практике для Enercom – это не нагрузка, а стратегический инструмент. Минпромторг, да и любое министерство, не любит работать напрямую с каждой отдельной компанией – это неэффективно, у них на это просто нет ресурса. Они предпочитают общаться с ассоциациями».

АПСС для Стрельцова – это «коллективный голос» отрасли и площадка для здорового лоббизма. Основная функция объединения – консолидация мнений рынка и передача их в министерства в режиме единого окна.

«Мы занимаемся здоровым лоббированием интересов отрасли, – уточняет Сергей. – Я бы назвал это коллективным законотворчеством. Мы представляем интересы рынка при написании нормативной базы. Нас привлекают как экспертов: дают ознакомиться с проектами постановлений, мы вносим свои замечания, обосновываем их с точки зрения физики процесса и экономики заводов».

Самым ярким примером эффективности этой работы стала недавняя история с пересмотром балльной системы локализации. Те, кто создал ассоциацию 15 лет назад, разработали амбициозную дорожную карту: к 2026 году, чтобы светильник признали российским для госзакупок, нужно было набрать 200 баллов из 200 возможных, что фактически означало обязательное выращивание кристаллов в России.

«Звучит патриотично, но на практике это означало, что к 2026 году никто не смог бы выполнить эти требования, – объясняет Стрельцов. – Те производства, под которые эта нормативная база создавалась, уже, к сожалению, не существуют в прежнем виде. Мы были одними из первых, кто поднял этот вопрос в Минпромторге. Это был скандальный и шумный процесс, потому что признавать, что цели не достигнуты – для чиновников болезненная процедура. Нам удалось доказать, что требовать 200 баллов – значит оставить госзаказы вообще без российских светильников. В итоге в этом году совместными усилиями мы добились пересмотра системы. Ассоциация заняла позицию, что нужно развивать локализацию поэтапно: корпус, драйвер, сборка, – а не требовать невозможного "от песка до лампочки" в один день».

Именно через ассоциацию Enercom продвигает технические стандарты. Когда Стрельцов и его инженеры поняли, что в условиях реального пищевого или металлургического производства обычные светильники быстро деградируют, разработали методику расчёта ресурса светодиодного светильника в тяжёлых условиях эксплуатации.

«Через АПСС мы рекомендовали её к использованию всем производителям, – говорит Сергей. – Теперь это реальный инструмент для заводов, которые хотят приобрести качественные световые приборы с прогнозируемым сроком службы. Именно через ассоциацию такие инициативы проходят быстрее, так как различные министерства видят за ними консолидированное мнение всего рынка, а не просьбу одной частной компании».

ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Концепция светильника только как прибора для освещения в его классическом понимании, по мнению Стрельцова, умирает. Будущее – за «умной оболочкой» здания.

«Мы видим перспективы в трёх направлениях», – раскладывает карту будущего Сергей.

Агрофотоника. «Мы уже делаем облучатели для выращивания томатов и других культур в теплицах, в том числе в Арктике. Свет для растений – это не только освещение, но и управление фотосинтезом. Это возможность изменять спектры на разных стадиях роста растений. Рынок продовольственной безопасности в России – это колоссальный потенциал».

Промышленный IoT. «Мы превращаем завод в единую цифровую среду. Наш светильник скоро будет не только светить, но и выполнять функции системы передачи данных. Он сможет, например, определять местоположение продукции перед отгрузкой или передавать подсказки рабочему от ИИ во время проведения ремонтных работ. Тот, кто контролирует софт и сбор данных в светильнике, контролирует рынок через 10 лет. Мы планируем быть именно там».

Технологический суверенитет. «Мы начинаем инвестировать в производство собственных светодиодов. Мы уже столкнулись с тем, что доступ к компонентной базе (кристаллам) может быть ограничен и, чтобы не зависеть от импорта в будущем, мы должны контролировать производство самой важной части современного светового прибора. Самая амбициозная задача – создать в России автоматизированное производство светодиодов с конкурентоспособной ценой. Для этого мы планируем привлекать технологических партнёров из Китая с трансфером технологий».

Сергей Стрельцов смотрит на часы. Впереди ещё совещание в Минпромторге по вопросам субсидирования факторинга для промышленных предприятий – конечных потребителей российских светодиодов. Человек, который начинал как финансовый хирург, спасающий безнадёжных больных, сегодня стал архитектором одной из самых высокотехнологичных отраслей России. Он доказал, что в мире, где всё кажется глобальным и одинаковым, всё ещё есть место для русского инженерного чуда, созданного в экстремальных условиях и надёжно работающего на грани возможного.

Подготовил Вячеслав Колесников





ГК «ТЕМОНТЕН»: ХИМИЯ ДОВЕРИЯ

Соучредители холдинга АНДРЕЙ СУХОРУКОВ И ЕВГЕНИЙ АВДЕЕВ – о том, как строить бизнес НА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИИ И КАЧЕСТВЕ

ГК «Темонтен» – высокотехнологичный холдинг, объединяющий Завод промышленных герметиков и Лакокрасочный завод ВИРА. О том, как российскому производителю удаётся конкурировать с европейскими брендами, почему для дерева выбирают акрил и с какими вызовами сталкивается МСП, в интервью нашему изданию рассказали соучредители ГК «Темонтен» Андрей Сухоруков и Евгений Авдеев.

О КОМПАНИИ И ПРОДУКТАХ

– Расскажите о компании и линейке продуктов. Какой материал сейчас самый востребованный?

Андрей Сухоруков: ГК «Темонтен» – это холдинг полного цикла: от разработки рецептур в собственной лаборатории до фасовки, логистики и реализации. Мы работаем по трём направлениям.

Первое – импортозамещение: создаём аналоги лучших зарубежных материалов, адаптированные к российскому климату и более доступные по цене.

Второе – контрактное производство (private label): выпускаем продукцию под брендами партнёров. Сегодня это более 60 торговых марок.

Третье – специальные решения: разрабатываем материалы с уникальными свойствами под конкретные задачи заказчика.

В ассортименте более 300 наименований: акриловые, полиуретановые (1К и 2К), полисульфидные, гибридные (МС) герметики, краски, масла, эмали, грунтовки, клеи и многое другое.

Собственные бренды – Temonten, Alfaplast и AlfaNature.

Самый востребованный сегмент – линейка для деревянного домостроения. Это герметики для утепления срубов («Альфапласт»), составы для защиты торцов, профессиональные масла («Альфанатур») и краски для дерева («Темонтен»). Также в топе гибридные МС и двухкомпонентные полиуретановые герметики.

– Как продвигаете собственный бренд в нише герметиков для дерева?

А.С.: Наша стратегия – не громкая реклама, а доверие и качество. Флагманский продукт «Альфапласт-136» – это материал, проверенный десятилетиями на реальных объектах. Клиент получает простоту нанесения, экологичность и пожаробезопасность, защиту от потерь тепла и биопоражений, эстетичный внешний вид. Рост бренда идёт через сарафанное радио профессионалов и положительные отзывы строителей деревянных домов. Качество здесь – не слоган, а главное конкурентное преимущество.

– Как конкурируете с премиальными европейскими брендами?

А.С.: Мы успешно заместили ряд европейских герметиков, масел и клеёв, которые десятилетиями доминировали в премиум-сегменте. Пример – аналоги для утепления и отделки деревянных домов. Мы не просто воспроизвели их по ключевым параметрам (экологичность, долговечность, качество), но и превзошли по двум позициям.

Первая – адаптация к российскому климату: наши материалы хорошо работают при перепадах температур и высокой влажности.

Вторая – цена: они доступнее при том же или лучшем качестве.

– За счёт чего достигнуты такие результаты?

А.С.: Здесь три кита.

Первый – НИОКР и собственная лаборатория. Это не статья расходов, а фундамент. Мы инвестируем в оборудование, обучаем сотрудников, привлекаем внешних экспертов – отраслевые НИИ и независимых консультантов. Именно лаборатория позволяет делать нам сложные импортозамещающие материалы.

Второй – модернизация производства: современное высокотехнологичное оборудование.

Третий – многоступенчатый контроль качества: входной контроль сырья, контроль на всех этапах производства, выходной контроль каждой партии, «летучий контроль» – независимый технолог тестирует случайно выбранную продукцию со склада. С каждой партии хранятся контрольные пробы – это гарантия стабильности.

– На рынке деревянного домостроения очень хвалят ваши материалы – масла «Альфанатур» и герметики «Альфапласт». В чём их секрет?

А.С.: Секрет в высоком качестве материалов и ответственном подходе к каждому этапу производства. Мы используем лучшее сырьё, а разработкой и выпуском продукции занимается команда опытных профессионалов. В создании материалов

В ассортименте ГК «Темонтен» более 300 наименований продукции: акриловые, полиуретановые, полисульфидные, гибридные (МС) герметики, краски, масла, эмали, грунтовки, клеи. Собственные бренды – Temonten, Alfaplast и Alfanature. Контрактное производство – более 60 торговых марок.



Около 50% общего объёма производства ГК «Темонтен» приходится на профессиональные герметики для деревянного домостроения – «Альфапласт-136», -125, -140 и линейку гибридных и полиуретановых («Альфапласт-723», двухкомпонентный -725).

участвуют технологи компании, отраслевые научно-исследовательские институты и профильные эксперты. Они помогают разрабатывать рецептуры, совершенствовать продукты и вести контроль их качества. Кроме того, у нашей команды есть целеустремлённость и большое желание сделать масла «Альфанатур» и герметики «Альфапласт» одними из лучших материалов на российском рынке. Именно сочетание качественного сырья, опыта специалистов, научного подхода и постоянного стремления к развитию позволяет нам создавать продукты, которым доверяют профессионалы деревянного домостроения.

– Может ли частное лицо купить продукцию напрямую с завода? Кто ваши клиенты?

А.С.: Да, конечно. Любой человек может обратиться к нам напрямую, купить герметик, например «Альфапласт-136», по цене завода-изготовителя и получить бесплатную консультацию технолога. Наши клиенты – строительные и подрядные организации, торгующие компании, заказчики private label (выпуск под своей маркой), производства, которым нужен материал с особыми свойствами, частные лица. Принципы: индивидуальный подход, качество, честные цены, грамотные консультации. Мы хотим быть не просто поставщиком, но и надёжным партнёром. Успех клиента – наш успех.

БИЗНЕС-ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИЯ ПО МСП

– Назовите главные вызовы для малого и среднего производственного бизнеса.

Евгений Авдеев: Сейчас ситуация непростая. Основные вызовы: макроэкономика – высокая ключевая ставка (кредиты недоступны, так как ставка выше рентабельности большинства МСП), рост налоговой нагрузки.

Экспансия китайских товаров – при господдержке Китая их продукция завозится практически по себестоимости, цель – выдавить локального производителя, а потом поднять цены.

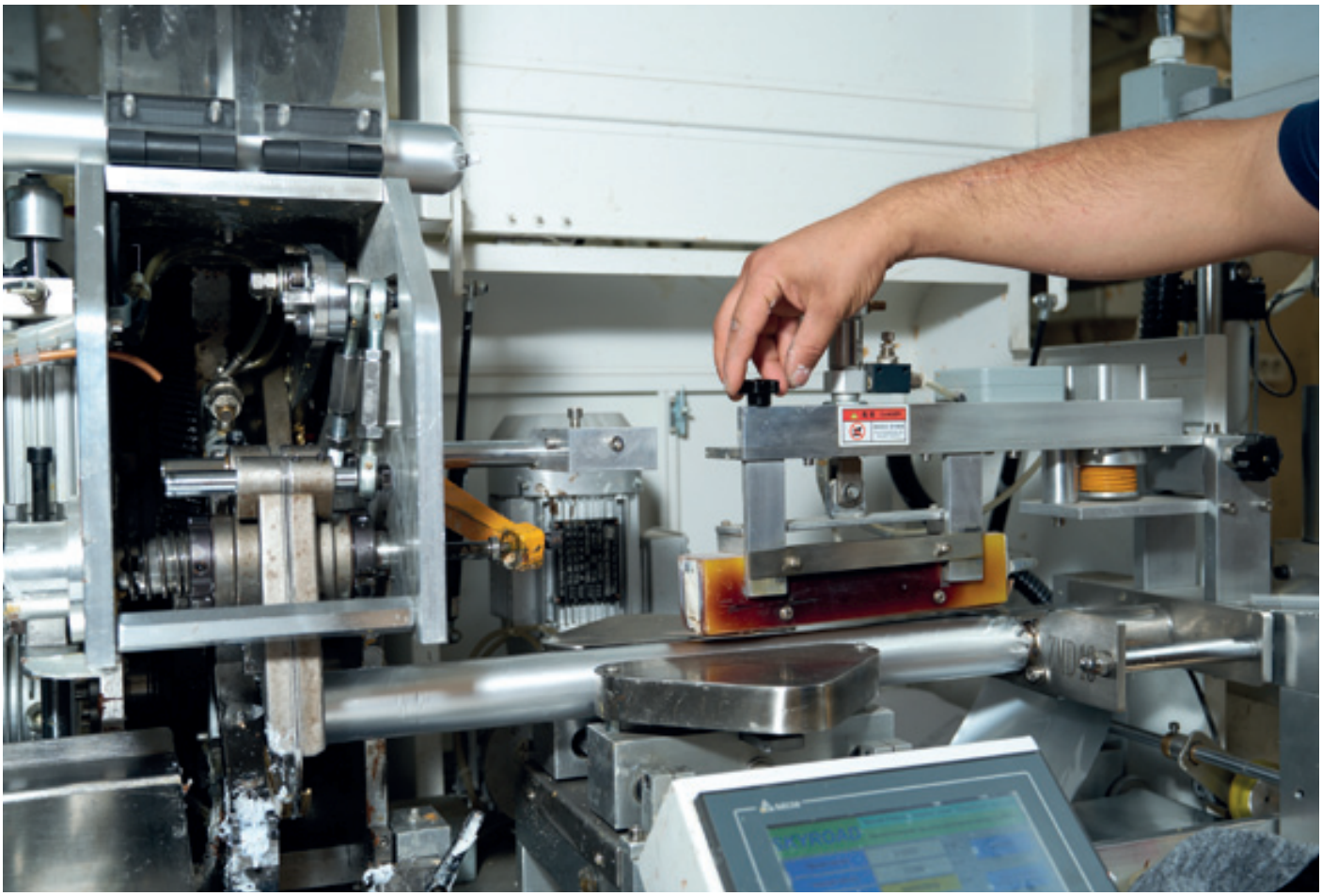
Кадровый голод – не хватает квалифицированных технологов и рабочих.

При всём этом малый и средний бизнес в России выживает вопреки. Собственники прилагают титанические усилия, платят налоги, создают рабочие места. Такой предпринимательский характер – наша национальная черта.

– Что нужно изменить, чтобы помочь МСП?

Е.А.: Меры должны быть конкретными и быстрыми.





Первое – снизить налоговую нагрузку (включая НДС) для реального сектора.

Второе – понизить ключевую ставку, чтобы кредиты стали доступны для развития и импортозамещения.

Третье – ввести защитные пошлины на китайские аналоги тех продуктов, которые уже производятся в России (например, МС и полиуретановые герметики).

Четвёртое – предоставить льготное (вплоть до беспроцентного) финансирование на расширение производственных мощностей, покупку оборудования и недвижимости. Субсидии и компенсации, чтобы у собственников была мотивация развиваться.

– Насколько российский потребитель в премиум-сегменте доверяет отечественным маркам и вам в частности?

Е.А.: Да, доверие есть. Наше преимущество – адаптация под местные условия и лучшая цена при высочайшем качестве. Подтверждение – цифры: около 50% общего объёма производства приходится на профессиональные герметики для деревянного домостроения («Альфапласт-136», -125, -140) и линейку гибридных и полиуретановых («Альфапласт-723», двухкомпонентный -725). Это реальный спрос со стороны профессионалов. Кроме того, мы уже представлены на рынках Беларуси и Казахстана, ведём переговоры о выходе в другие страны СНГ.

– Почему для утепления деревянного дома эксперты рекомендуют акрил, а не полиуретан, силикон или МС?

Е.А.: Деревянный дом – «живая» конструкция. Она «дышит», меняет влажность и геометрию. Герметик должен работать вместе с деревом.

Вот шесть причин, почему полиуретан, МС и силикон не подходят для межвенцовых швов.

Первая – паропроницаемость: акрил пропускает пар – дерево остаётся сухим. ПУ и МС создают паронепроницаемую плёнку → влага накапливается → гниль и плесень изнутри.

Вторая – жёсткость: ПУ и некоторые МС после отверждения слишком прочны. При усадке дома они не растягиваются, а рвут древесину или вырывают волокна. Акрил мягче – он работает как демпфер.

Третья – адгезия к дереву: парадокс, агрессивные ПУ и МС хуже держатся на подвижной, влажной, пористой древесине. Акрил адаптирован для таких оснований.

Четвёртая – экологичность: акрил на водной основе безопасен при нанесении и в эксплуатации. ПУ выделяют изоцианаты (требуют защиты), МС – безопаснее, но для жилых помещений не сертифицированы как экологически нейтральные.

Пятая – пожарная безопасность: акрил – НГ–Г1 (негорючий). ПУ и МС – Г3–Г4 (горят, выделяют токсичный дым). Для деревянного дома это критично.

Шестая – ремонтопригодность и внешний вид: акрил легко обновить через несколько лет. Застывший ПУ или МС – монолит, его приходится вырезать, рискуя повредить бревно. Акрил сохраняет цвет, ПУ желтеет на солнце. И дополнительное преимущество: в акриловые герметики мы добавляем биоциды – для защиты от плесени и грибка.

Поэтому вся наша линейка для утепления деревянного дома на акриловой основе. Это осознанный технологический выбор.

– Как сочетаются собственные бренды и контрактное производство? Не конкурируют ли эти направления между собой?

А.С.: Мы рассматриваем собственные бренды и контрактное производство как взаимодополняющие направления. Собственные марки позволяют нам демонстрировать компетенции, тестировать новые решения и напрямую получать обратную связь от рынка. На примере брендов Temonten, Alfaplast и Alfanature мы понимаем, какие характеристики особенно важны профессиональным строителям, производственным компаниям и частным заказчикам. Контрактное производство, в свою очередь, даёт возможность работать с крупными партнёрами, выпускать продукцию под их торговыми марками и развивать производственные компетенции. Каждый такой проект требует точного

Шесть причин, почему полиуретан, МС и силикон не подходят для межвенцовых швов: паропроницаемость, жёсткость, адгезия, экологичность, пожарная безопасность, ремонтопригодность. Акрил – осознанный технологический выбор для деревянного дома.

соблюдения рецептуры, стабильности партии, правильной фасовки и выполнения требований заказчика. Эти направления помогают друг другу. Опыт, полученный при разработке собственных продуктов, используется в private label, а задачи партнёров стимулируют нас развивать технологии и производственные возможности. В результате выигрывают обе стороны – и мы, и наши клиенты.

– Как вы помогаете клиенту правильно подобрать и применить материал?

А.С.: Для нас продажа продукта не заканчивается отгрузкой. В профессиональных материалах очень важно правильно подобрать состав под конкретную задачу и соблюдать технологию нанесения. Даже качественный продукт не даст ожидаемого результата, если неправильно подготовлено основание или нарушены условия работы. Мы консультируем клиентов по выбору материала, подготовке поверхности, способу нанесения, расходу и совместимости с другими составами. При необходимости специалисты помогают провести пробное нанесение или тестирование на конкретном основании. Для строительных компаний и мастеров мы готовим техническую документацию, инструкции и рекомендации по применению. Если речь идёт о специальном продукте, дополнительно согласовываем требования к упаковке, хранению, транспортировке и контролю качества. Такой подход снижает риск ошибок на объекте и помогает заказчику получить прогнозируемый результат. Мы заинтересованы в том, чтобы материал правильно работал не только в лаборатории, но и в реальных условиях эксплуатации.

– Какие направления развития сегодня для компании являются приоритетными?

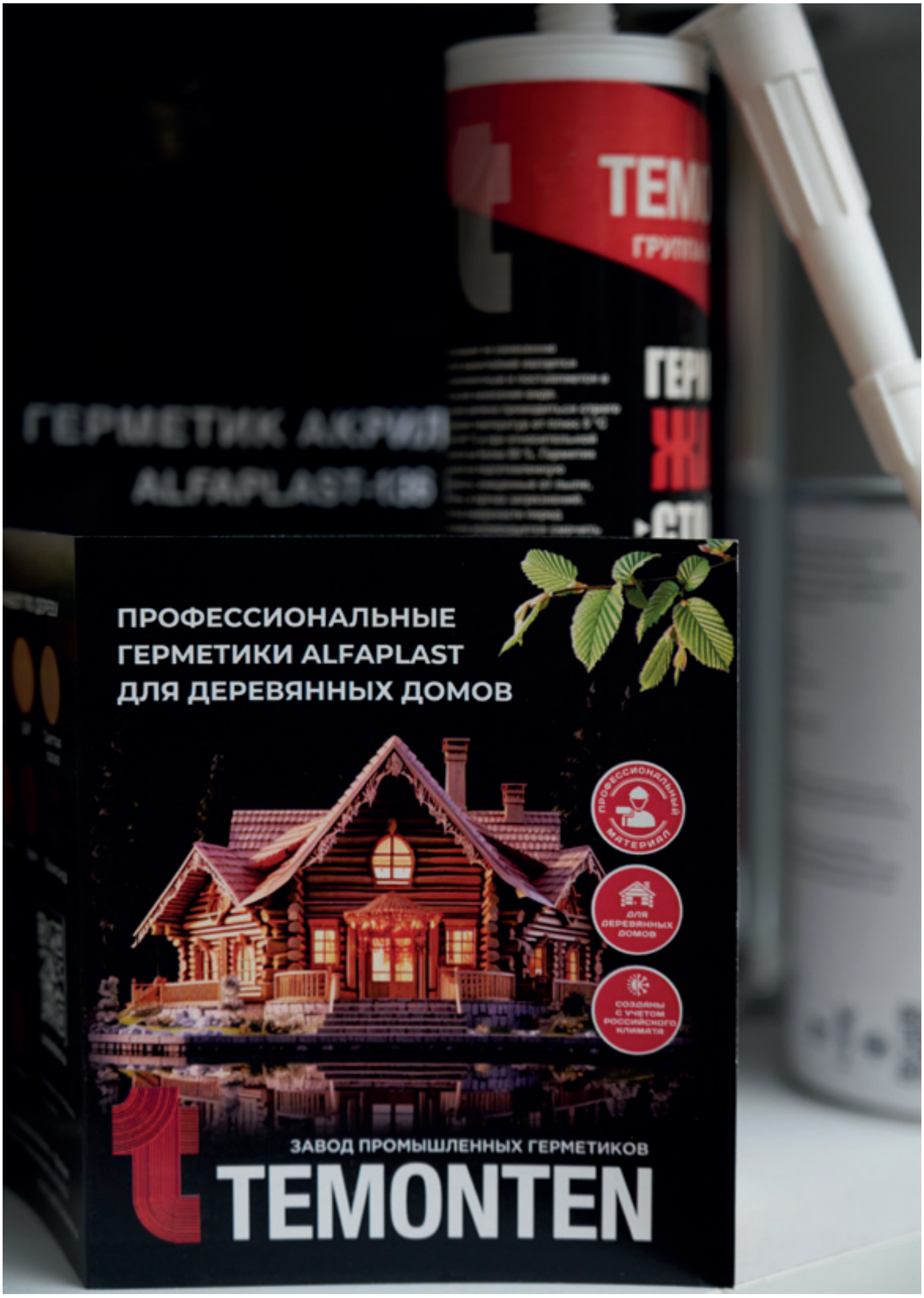
А.С.: В первую очередь мы продолжаем развивать собственные торговые марки и расширять линейку профессиональных материалов.

Наша задача – закрывать не отдельную потребность клиента, а весь комплекс задач: от подготовки поверхности и герметизации до финишной защиты и декоративной отделки.

Особое внимание уделяем продуктам для деревянного домостроения, промышленным герметикам, специальным клеям, маслам и покрытиям. Здесь важны не только технические характеристики материала, но и совместимость продуктов между собой. Клиенту удобно получить комплексное решение от одного производителя. Также развиваем направление специальных разработок. К нам обращаются компании, которым необходим материал с определёнными свойствами: повышенной эластичностью, адгезией, устойчивостью к влаге, перепадам температур или химическим воздействиям. Такие проекты требуют глубокого понимания технологии, но






ГЕРМЕТИК АКРИЛ
ALFAPLAST-136
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
ГЕРМЕТИКИ ALFAPLAST
ДЛЯ ДЕРЕВЯННЫХ ДОМОВ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ
ДЛЯ ДЕРЕВЯННЫХ ДОМОВ
СОЗДАНЫ С УЧЕТОМ РОССИЙСКОГО КЛИМАТА
ЗАВОД ПРОМЫШЛЕННЫХ ГЕРМЕТИКОВ
TEMONTEN



Качество для ГК «Темонтен» – не слоган, а главное конкурентное преимущество. Рост бренда идёт через сарафанное радио профессионалов и положительные отзывы строителей деревянных домов.

именно они позволяют создавать продукты, которые сложно заменить стандартными предложениями рынка.

ПАРТНЁРСТВО КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОСТИ

– Каким вы видите будущее ГК «Темонтен» и что хотели бы сказать потенциальным клиентам и партнёрам?

Е.А.: Партнёрам хотелось бы сказать, что мы открыты к сотрудничеству и готовы рассматривать разные форматы работы: поставки готовой продукции, контрактное производство, совместную разработку и специальные решения под конкретные задачи. Для нас важны долгосрочные отношения. Мы стремимся не просто продать материал, а разобраться в задаче клиента, предложить оптимальное решение и обеспечить необходимую техническую поддержку. У компании есть собственное производство, лаборатория и команда специалистов, поэтому мы можем быстро реагировать на запросы рынка и адаптировать продукты под реальные потребности. Уверены, именно такое сочетание технологий, опыта и индивидуального подхода является основой устойчивого развития.

А.С.: Мы видим будущее компании в дальнейшем технологическом развитии, расширении ассортимента и создании новых материалов для профессионального применения. При этом для нас принципиально важно сохранять контроль над качеством на каждом этапе – от разработки рецептуры до поставки готового продукта клиенту. Мы хотим, чтобы «Темонтен» ассоциировался с надёжностью, компетентностью и ответственным отношением к задачам заказчика. Наша цель – создавать материалы, которые действительно помогают строить, ремонтировать и защищать объекты на долгие годы.



«КЛИВЕР»: ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА – ГЛАВНЫЙ РЕСУРС ДЛЯ РОСТА

Сегодня конкурентоспособность промышленного предприятия определяется не только современным оборудованием или масштабом реализуемых проектов. Главным критерием становится гарантия качества на каждом этапе производства – от входного контроля до финальной приёмки изделия. Производственно-инжиниринговый комплекс «Кливер» из Калининградской области специализируется на строительстве «под ключ» объектов для нефтегазовой, буровой и судостроительной отраслей, а также реализует проекты в сфере промышленного строительства. Предприятие работает с особо ответственными объектами, где к качеству продукции, квалификации специалистов и организации производственных процессов предъявляются самые высокие требования. Одним из ключевых подтверждений компетенций «Кливера» в судостроительном направлении стали аттестации и свидетельства Российского морского регистра судоходства.

Для потенциальных заказчиков это важный элемент независимой оценки возможностей предприятия: «Кливер» располагает двумя свидетельствами о типовом одобрении, подтверждающими право изготавливать морские стационарные платформы и суда, а также свидетельством о типовом одобрении лаборатории, позволяющим самостоятельно выполнять неразрушающий контроль в соответствии с требованиями Регистра. Кроме того, лаборатория имеет полномочия проводить полный комплекс работ по неразрушающему контролю и аттестации сварочных технологий, сварщиков и производственных процессов.

О том, как выстраивается система качества на предприятии, какие проекты стали настоящей школой профессионального роста и почему соответствие требованиям Российского морского регистра судоходства и международных стандартов становится важным конкурентным преимуществом «Кливера», мы поговорили с начальником Управления качества и сертификации производственно-инжинирингового комплекса «Кливер» Константином Смалем.



– Константин Владимирович, «Кливер» работает одновременно в нефтегазовом, буровом и судостроительном направлениях, где требования к качеству принципиально высоки. Какой проект стал для предприятия самым серьёзным испытанием именно с точки зрения сертификации и контроля качества и почему?

– Если разделить вопрос на две составляющие: сертификацию и непосредственно контроль качества, – то в каждом направлении можно выделить свой ключевой проект.

С точки зрения сертификации наиболее сложным стал проект BENTEC, связанный с изготовлением буровых установок. Для его реализации нам было необходимо пройти сертификацию по международному стандарту API 4F – одному из наиболее строгих американских стандартов, применяемых в отрасли. На тот момент в России лишь 4–5 предприятий обладали подобным сертификатом, поэтому для нас это стало серьёзным вызовом и одновременно важным этапом профессионального развития.

Говоря о системе контроля качества, наиболее масштабным испытанием стал проект «Ямал СПГ». Это был первый опыт участия «Кливера» в производстве оборудования для объектов по сжижению природного газа, поэтому нам пришлось осваивать совершенно новый уровень требований к изготовлению продукции. Особенность проекта заключалась ещё и в том, что он реализовывался по международным стандартам под контролем французской инжиниринговой компании ENTREPOSE PROJETS S.A.S. На площадке постоянно работала большая команда иностранных специалистов и инженеров, которые сопровождали практически каждый этап производства, контролировали

соблюдение требований и помогали внедрять лучшие мировые практики.

По сути, это был не только производственный проект, но и серьёзная профессиональная школа. Мы одновременно выпускали сложную продукцию и совершенствовали собственные производственные процессы.

– «Кливер» прошёл сертификацию по API 4F, EN 1090-2 EXC4 и EN 3834-2, а сегодня развивает и судостроительное направление. Какие из этих сертификатов оказались наиболее сложными для предприятия и какие новые требования появились с переходом к строительству судов?

– Наиболее сложной стала сертификация по стандарту API 4F. Это один из самых требовательных международных стандартов, который предусматривает 100-процентную прослеживаемость всех производственных процессов, особые требования к изготовлению продукции и организации контроля качества. При этом речь идёт не только о работе службы качества или лаборатории. Фактически стандарт охватывает деятельность всего предприятия. Контроль начинается с управления документацией и анализа контрактов, затем он распространяется на закупку материалов, входной контроль, производство, хранение продукции и её отгрузку. Каждый этап должен быть документально подтверждён, а все записи сохранены и доступны для проверки.

Сертификация по EN 1090-2 EXC4 также предъявляет крайне высокие требования. Это максимальный уровень исполнения металлоконструкций для особо ответственных объектов, который также предполагает полную прослеживаемость производственных процессов. Однако благодаря уже накопленному опыту подготовки к API мы подошли к этой сертификации значительно увереннее. Аудит проводила литовская сертификационная компания Kiwa, после проверки её специалисты отметили высокий уровень организации производственных процессов и системы качества, поэтому мы успешно прошли сертификацию практически без замечаний.

Что касается развития судостроительного направления, принципиально новых требований не возникло. Основной задачей стало прохождение дополнительной аттестации предприятия в соответствии с требованиями Российского морского регистра судоходства. Это включало аттестацию сварщиков, технологий сварки, а также подтверждение компетенций «Кливера» для выполнения соответствующих видов работ.

Отмечу, что каждый международный стандарт имеет собственную специфику: различаются требования как к готовой продукции, так и к организации производственного контроля. Тем не менее по своей структуре требования Российского морского регистра во многом близки европейскому стандарту EN, поэтому серьёзных трудностей при прохождении этой процедуры у нас не возникло. После рассмотрения представленного пакета документов «Кливер» с первого раза получил необходимые свидетельства.

Сегодня мы располагаем двумя свидетельствами о типовом одобрении, подтверждающими право изготавливать морские стационарные платформы и суда, а также свидетельством о типовом одобрении лаборатории, которое позволяет самостоятельно выполнять неразрушающий контроль в соответствии с требованиями Российского морского регистра судоходства.

– Расскажите об уникальных технологиях контроля качества, которые предприятие освоило при реализации проекта «Ямал СПГ».

– В целом весь проект был для нас новым и уникальным. Практически все производственные процессы, связанные с изготовлением оборудования из нержавеющей стали для газовой отрасли, были для нас новыми, поэтому пришлось осваивать совершенно иной уровень организации контроля качества.

Контроль осуществлялся на протяжении всего производственного цикла. Всё начиналось со 100-процентного входного контроля материалов и комплектующих, затем последовательно контролировались операции резки, сборки, сварки, геометрические параметры изделий и результаты неразрушающего контроля. Каждый этап фиксировался документально в соответствии с требованиями заказчика.



Особое значение приобрела система «traceability». По каждой детали и каждому сварному соединению можно было определить, на каком этапе производства оно находится, когда проводился контроль и какие результаты были получены. Для проекта такого масштаба это имело принципиальное значение: речь шла примерно о 12–14 тысячах сварных швов, информация по каждому документировалась и сохранялась.

Именно в рамках проекта «Кливер» впервые внедрил технологию PMI (Positive Material Identification) – процесс определения состава материала при сварке. Специальное оборудование позволяет оперативно подтвердить соответствие основного металла и применяемых сварочных материалов установленным требованиям. Для нас это стало новым направлением контроля, потребовавшим приобретения дорогостоящего оборудования и подготовки специалистов.

Кроме того, одним из наиболее серьёзных этапов стал 100%-ный радиографический контроль всех сварных соединений в соответствии с требованиями американского стандарта ASME. Этот стандарт считается одним из самых строгих в мировой практике и предъявляет крайне высокие требования к выявлению даже минимальных дефектов сварных соединений. На первоначальном этапе нашим сварщикам и специалистам по радиографическому контролю пришлось серьёзно перестраивать подходы к работе. Международные эксперты подробно объясняли, на какие особенности необходимо обращать внимание при оценке качества сварных соединений. После приобретения необходимого опыта мы полностью адаптировались к этим требованиям, а полученные компетенции стали важной частью нашей системы качества.

– Что даёт «Кливеру» подтверждение компетентности лаборатории НК Российским морским регистром? Что теперь вы имеете право контролировать и подтверждать самостоятельно, без привлечения сторонних организаций?

– Сегодня лаборатория неразрушающего контроля «Кливера» обладает всеми необходимыми полномочиями для самостоятельного выполнения полного комплекса работ в соответствии с требованиями Российского морского регистра судоходства. Это означает, что мы можем собственными силами проводить весь спектр неразрушающего контроля как при изготовлении продукции, так и в рамках аттестации сварщиков, сварочных технологий и производственных процессов.

Каждый отчёт, оформленный нашей лабораторией, сопровождается официальным подтверждением Российского морского регистра судоходства, удосто-



веряющим право предприятия выполнять такие работы. Полученные полномочия распространяются не только на проекты самого «Кливера». При необходимости мы можем выполнять работы по неразрушающему контролю и для других промышленных предприятий, выступая в качестве независимой специализированной организации. Хотя данное направление не является для нас основным видом деятельности, наличие подобных компетенций значительно расширяет возможности предприятия и подтверждает высокий уровень профессиональной подготовки наших специалистов.

– Что изменилось в производстве после получения организацией сертификата API 4F, подтверждающего соответствие международным требованиям к производству буровых и мачтовых конструкций?

- Главным изменением стало формирование принципиально новой культуры управления качеством и производственной документацией. Стандарт предъявляет высокие требования не только к конечному результату, но и к тому, каким образом предприятие организует свою деятельность на каждом этапе реализации проекта. Любое действие должно быть подтверждено документально, а вся информация систематизирована, сохранена и доступна для проверки.

Особое внимание стандарт уделяет подготовке персонала. Обучение сотрудников, повышение квалификации, аттестация специалистов, графики обучения – всё это также должно быть системно организовано и подтверждено соответствующими записями.

Несмотря на то что срок действия сертификата API завершился, принципы, заложенные этим стандартом, продолжают использоваться в нашей работе. За годы применения они стали неотъемлемой частью корпоративной культуры «Кливера». Сегодня предприятие сохраняет выстроенную систему управления качеством, поскольку она доказала свою эффективность и позволяет уверенно проходить любые внутренние и внешние аудиты.

> «КЛИВЕР» ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО РАСШИРЯЕТ СПЕКТР КОМПЕТЕНЦИЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ СТРОИТЕЛЬСТВА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОСОБО ОПАСНЫХ, ТЕХНИЧЕСКИ СЛОЖНЫХ И УНИКАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ».

– «Кливер» также имеет право выполнять сварочные работы по уровню EN 1090-2 EXC4 – одному из наиболее высоких классов исполнения металлоконструкций.

– Действительно, этот стандарт, предназначенный для особо ответственных и потенциально опасных объектов, предъявляет исключительно жёсткие требования как к технологии изготовления продукции, так и к системе производственного контроля. Во многом требования этого стандарта сопоставимы с требованиями API 4F, поскольку также предусматривают полную прослеживаемость всех этапов производства и высокий уровень контроля качества.

При этом для нашего предприятия наиболее существенным отличием стало ужесточение требований непосредственно к качеству сварных соединений. Например, стандарт EN 1090-2 EXC4 практически исключает наличие такого дефекта, как подрез сварного шва. Во многих нормативных документах допускаются минимальные отклонения в 2-3 мм. В случае с EXC4 подобные дефекты фактически недопустимы, что значительно повышает требования как к квалификации сварщиков, так и к работе службы технического контроля.

– Учитывая то, что вы сотрудничаете с крупнейшими нефтегазовыми и промышленными компаниями, приходится ли предприятию проходить отдельные аттестации под их требования?

– Практически каждый крупный проект имеет собственные требования к системе качества, квалификации персонала и производственным процессам, поэтому подготовка предприятия всегда ведётся с учётом специфики конкретного заказчика.

Например, при строительстве дока для Прибалтийского судостроительного завода «Янтарь» основными являются требования Российского морского регистра судоходства. Поскольку предприятие уже обладает необходимыми свидетельствами и аттестациями, при приёме новых специалистов мы проводим их дополнительную аттестацию в соответствии с установленными требованиями.

При реализации нефтегазовых проектов требования становятся ещё более комплексными. Так, при строительстве морской платформы Д-33 предприятие одновременно выполняло требования Российского морского регистра судоходства и Ростехнадзора. Для этого проводилась дополнительная аттестация сварщиков, сварочных технологий, оборудования и сварочных материалов в системе НАКС.

Фактически перед началом каждого проекта мы анализируем требования заказчика и определяем, какие сертификаты, аттестации или дополнительные подтверждения компетенций необходимы для его реализации. За годы работы предприятие приобрело значительный опыт применения российских, европейских и американских стандартов, поэтому адаптация производства под требования конкретного проекта уже не представляет серьёзной сложности.

Отдельно стоит отметить сотрудничество с «Газпромом». Помимо обязательных государственных аттестаций, компания предъявляет дополнительное требование – наличие сертифицированной системы менеджмента качества по стандарту ГОСТ Р ИСО 9001 в системе «ИнтерГазСерт». Эта система предусматривает более жёсткий контроль выполнения требований к организации процессов и контролю качества требованиями ISO 9001 по сравнению

с другими органами по сертификации, поэтому её прохождение требует дополнительной подготовки предприятия.

– В перспективных планах «Кливера» – расширение мощностей и строительство нового цеха, который позволит увеличить объёмы серийного производства насыщенных модулей. Какие новые сертификаты, аттестации производства и квалификационные процедуры вам потребуются, чтобы масштабирование не сказалось на качестве?

– На сегодняшний день мы уже располагаем практически всеми ключевыми сертификациями и аттестациями, необходимыми для работы как с российскими, так и с европейскими заказчиками. Большинство из них мы не просто получили ранее, но и постоянно поддерживаем в актуальном состоянии, поэтому существенного расширения перечня разрешительной документации в связи с увеличением производственных мощностей, скорее всего, не потребуется.

Безусловно, если изменятся требования законодательства или появятся новые отраслевые стандарты, мы будем своевременно проходить соответствующие процедуры. Однако на сегодняшний день фундамент для дальнейшего развития уже сформирован.

Разумеется, кадровый состав любого промышленного предприятия постоянно обновляется: приходят новые сварщики, слесари, специалисты, часть сотрудников работает вахтовым методом. Поэтому процесс подтверждения квалификации непрерывный. Однако увеличение производственных мощностей само по себе не требует получения каких-либо принципиально новых сертификатов – существующая система полностью готова к масштабированию.

– Срок действия действующего сертификата системы менеджмента качества «Кливера» по ГОСТ Р ИСО 9001-2015 установлен до ноября 2026 года. Какие изменения в систему качества предприятие закладывает уже сейчас, чтобы следующая сертификация была не просто подтверждением соответствия, а переходом на новый уровень управления качеством?

– Полный сертификационный аудит проводится один раз в три года, однако этим работа не ограничивается. Ежегодно «Кливер» проходит инспекционный контроль со стороны органов по сертификации. Дополнительно, в рамках системы «ИнтерГазСерт», проводятся отдельные проверки соответствия требованиям, предъявляемым к поставщикам предприятий группы «Газпром». При этом мы не ограничиваемся подготовкой непосредственно к аудиту. Наша задача – поддерживать систему качества в рабочем состоянии ежедневно. Поэтому мы регулярно организуем обучение сотрудников совместно с представителями органов по сертификации. Такие семинары позволяют руководителям и специалистам актуализировать знания требований действующих стандартов, обсудить изменения нормативной базы и своевременно устранять возможные риски. Совсем недавно, к примеру, на предприятии состоялся трёхдневный вебинар, в котором приняли участие руководители различных подразделений и инженерно-технические специалисты.

Одним из наиболее важных элементов нашей системы качества является анализ завершённых проектов. После окончания каждого контракта проводится детальный разбор выполненных работ: оцениваются выявленные несоответствия, анализируются причины их возникновения и формируются рекомендации, позволяющие избежать подобных ситуаций в дальнейшем.

– Если смотреть на несколько лет вперёд, какие сертификации и аттестации могут стать для «Кливера» следующей точкой роста?



– Мы видим, что всё больше крупных заказчиков, прежде всего компаний нефтегазового комплекса, предъявляют дополнительные требования к системе менеджмента качества предприятия. В частности, в проектах «Газпрома» всё чаще становится обязательным наличие сертификации по стандарту СТО Газпром 9001. Это более комплексная система требований, во многом сопоставимая с международным стандартом API, но адаптированная под специфику отрасли и требования крупнейшего российского заказчика. Получение такого сертификата представляет собой серьёзный проект, который занимает, как правило, не менее 8-9 месяцев. Он требует комплексной подготовки предприятия, анализа внутренних процессов и подтверждения соответствия установленным требованиям. Это направление мы рассматриваем как одну из наиболее перспективных задач ближайших лет.

При этом развитие нашего предприятия не ограничивается только системой менеджмента качества. «Кливер» последовательно расширяет спектр своих компетенций. Сегодня предприятие обладает отдельными сертификатами ISO 9001 по направлениям строительства и проектирования особо опасных, технически сложных и уникальных объектов, состоит в профильных саморегулируемых организациях по проектированию и строительству, что позволяет выполнять работы на объектах самого высокого уровня ответственности.

Кроме того, «Кливер» имеет действующую аттестацию МЧС России, подтверждающую право выполнять широкий комплекс специализированных работ, связанных с нанесением огнезащиты на конструкции и системами пожарной безопасности. Каждые три года эта компетенция проходит повторное подтверждение.

Особую ценность представляет и высокий уровень подготовки инженерно-технического персонала. На предприятии работают специалисты, аттестованные по российским и европейским требованиям в области неразрушающего контроля, инспекционного контроля нанесения огнезащиты и антикоррозионной защиты. Для многих подобных направлений наличие сразу нескольких аттестованных специалистов – скорее, исключение, особенно для предприятий региона.

В целом же мы рассматриваем развитие профессиональных компетенций сотрудников, постоянное совершенствование системы качества и готовность соответствовать самым строгим международным требованиям как главный ресурс дальнейшего роста «Кливера». Мы готовы подтверждать этот уровень качества на новых проектах и открыты к сотрудничеству с заказчиками, которым важны надёжность, прозрачность производственных процессов и подтверждённые компетенции подрядчика.

Беседовала Алина Волкова



Елена Борисова:

«ГОСТЬ ДОЛЖЕН ПОЧУВСТВОВАТЬ, ЧТО ОТЕЛЬ ОБНОВИЛСЯ, А НЕ СТАЛ ДРУГИМ»

Plaza Garden Moscow WTC проходит новый этап развития: столичный отель укрепляет самостоятельный бренд, расширяет работу с международными рынками, обновляет номерной фонд и одновременно ищет новые источники спроса после трансформации выставочной инфраструктуры Москвы.
Но неизменным, по словам генерального менеджера Plaza Garden Moscow WTC Елены Борисовой, остаётся подход – измерять KPI не числом внедрённых технологий и количеством гостей, а видеть за каждым бронированием конкретного человека и обеспечивать его персональный комфорт.
О стратегии Plaza Garden Moscow WTC, реновации, работе с гостями из Китая и Ближнего Востока и управленческих решениях – в интервью нашему изданию.

– Елена, Plaza Garden Moscow WTC уже четвёртый год работает без международного бренда. Что сегодня в отеле уже невозможно представить иначе, чем при Crowne Plaza?

– Crowne Plaza WTC находился под франчайзинговым управлением IHG, что, в отличие от прямого управления, подразумевает определённую свободу в принятии решений. Не могу сказать, что мы ощущали серьёзное давление бренда в операционных процедурах, маркетинговом продвижении, акциях. Многие вещи были опциональными. В то же время обязательными были прохождение тренингов персоналом, аудит работы всех служб и полное соответствие стандартам бренда. Отель, например, не мог игнорировать новый стандарт даже в случае полного несогласия или финансовой нецелесообразности.

Так, например, в 2022 году был введён стандарт предоставления различных форматов питания, в том числе доступ в Клубную гостиную на продолжительный период времени как одна из опций для гостей с платиновым статусом программы лояльности IHG. Наполнение по питанию в Клубной гостиной тогда ещё Crowne Plaza WTC было и остаётся очень щедрым и разнообразным. Этот формат нравится нашим клубным гостям и вместе с панорамными видовыми номерами Клубного корпуса Plaza Garden Moscow WTC привлекает дополнительную аудиторию. Помимо включённого завтрака, закусок и напитков в течение дня, мы предлагаем клубным гостям ещё и ужин с выбором закусок, горячих блюд, напитков и десертов.

Так что мы стояли на пороге сложного решения: сохранить сервис и понести незапланированные убытки или же лишить гостя востребованной услуги – доступа в Клубную гостиную. Находясь в системе бренда, после предупреждений наступали определённые санкции. Как раз такие моменты невозможно представить в управлении Plaza Garden Moscow WTC сегодня. Определённые закупки в бренде также осуществлялись по списку рекомендованных поставщиков, что, конечно же, гарантирует бренду узнаваемость и единство, однако далеко не всегда подходит объекту. Сегодня такие ситуации исключены.

Лично я не могу представить интерьеры отеля без логотипа «Фонтанчик», зелени, цветов входных групп и новой формы сотрудников. Атрибуты и символика Plaza Garden Moscow WTC уже успели стать узнаваемыми и родными. Сегодня Plaza Garden Moscow WTC ассоциируется с гибкостью и оперативностью в решениях, локальной идентичностью и глубокой связью с экосистемой ЦМТ. Именно это и создает наш нынешний характер.

– Ребрендинг начинался как вынужденная мера. Когда вы поняли, что Plaza Garden Moscow WTC становится самостоятельным брендом, а не бывшим Crowne Plaza?

– Хотя для команды события развивались стремительно, мы не пошли по пути заимствования и копирования бренда Crowne Plaza, притом что он был хорошо известен на российском рынке, в нише MICE и делового туризма. Возможности ЦМТ в отношении локации, инфраструктуры, технологий

и имиджа позволяли создать нечто новое. Благодаря новому названию Plaza Garden Moscow WTC появились новое звучание и дополнительные краски в сравнении с бизнес-ориентированной Crowne Plaza. Это помогло нам и в дальнейшем, когда конкуренция в локации стала серьёзнее в связи с закрытием «Эспоцентра» и потребовалось репозиционирование площадки.

Само название отеля также помогло сместить акценты в 2025 году. Отель с манящим названием Plaza Garden в центре мегаполиса приглашает своего гостя в зону комфорта и зелени, одним этим фактом отстраиваясь от конкурентов. Похожей входной группы с островами растений и цветов, фонтанами и невероятным дышащим объёмом атриума в Москве больше нет.

Отвечая на ваш вопрос, могу сказать, что для команды осознание своей уникальности вне международной сети приходило во время создания брендбука Plaza Garden Moscow WTC, обновления сайта и работы над программой лояльности. Именно создание эффективной программы лояльности «ЦМТ Бонус» было и является одной из приоритетных задач Plaza Garden Moscow WTC и ЦМТ. Наша программа позволяет гостям Plaza Garden WTC накапливать и списывать баллы не только за услуги гостиницы, но и в рамках всего ЦМТ, включая рестораны, бизнес-центр и апарт-отель «Международная». В настоящий момент «ЦМТ Бонус» насчитывает более 15 000 пользователей, что стало веским основанием для создания одноимённого мобильного приложения.

Показатели прямых бронирований на сайте Plaza Garden Moscow WTC также говорят о том, что гости воспринимают нас как отдельный узнаваемый продукт, растёт доля повторных гостей, лучше конвертируются специальные предложения.

Самостоятельный бренд Plaza Garden Moscow WTC ярче, живее и креативнее по сравнению со строгой Crowne Plaza. Мы активно используем возможности нашего атриума с часами «Русский Сувенир», под которыми звучит живая музыка, проводятся мастер-классы, национальные мероприятия и танцевальные шоу. Сегодня Plaza Garden Moscow WTC открыта к коллаборациям с другими сильными брендами. Так, результатом сотрудничества с российской компанией Radical Chic стал дизайн платка Plaza Garden Moscow WTC в цветах бренда с символикой ЦМТ – часами, статуей Меркурия, фонтаном и цветущим садом. Принт с цветочным орнаментом стал частью образа сотрудников стойки приёма и размещения, он любим нашими гостями.

Факт состоявшегося ребрендинга подтверждают наши гости и партнёры, когда вместо «Мы провели конференцию в Краун» говорят: «Мы селим группу в Гарден».

– В 2026 году Plaza Garden Moscow WTC впервые вошёл в шорт-лист «Бренда года». Что для вас стало главным доказательством того, что ребрендинг действительно состоялся?

– Для нас доказательством того, что бренд значим и весом, прежде всего является доверие клиента и финансовый результат. 2026 год оказался крайне сложным для индустрии: снижается спрос как на индивидуальные поездки, так и на количество проводимых мероприятий. В масштабах 727 номеров Plaza Garden Moscow WTC тренд ощутим гораздо сильнее, тем не менее мы остаёмся в рамках показателей доходности за номер, соблюдая баланс загрузки и средней цены.

«ДОВЕРИЕ ГОСТЕЙ И ЗАКАЗЧИКОВ И ЕСТЬ ОСНОВНОЙ МАРКЕР СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ БРЕНДА».

Несмотря на сложность рынка, в Plaza Garden Moscow WTC появились новые корпоративные клиенты. Нам доверяют бизнес-поездки своих сотрудников корпоративные гиганты, у нас проводятся крупные и значимые мероприятия Москвы. Ассамблея народов мира, Всероссийский форум МФЦ, Федерация бокса, Конгресс педиатров, Meet Global MICE Congress, Форум будущих технологий, Неделя российского ритейла, Жилищный конгресс – лишь малая часть крупного MICE-бизнеса на наших площадках. Я уверена, что доверие гостей и заказчиков и есть основной маркер состоятельности бренда.

Номинируясь на «Бренд года 2026», команда была готова к тому, что будут оцениваться зрелость бренда, стратегия, консистентность коммуникаций, эмоциональная связь с аудиторией и измеримые бизнес-результаты. То, что нас заметили среди сильных игроков, значит, что мы уже воспринимаемся как самостоятельный системный бренд.

– Закрытие выставочной площадки «Экспоцентра» изменило привычный поток гостей. Расскажите о решениях, которые оказались для Plaza Garden Moscow WTC наиболее результативными в этой ситуации.

– Важным решением стало репозиционирование отеля. Plaza Garden Moscow WTC сегодня – это Большой отель – большие возможности: для встреч, что меняют планы, и вечеров, где планов нет. В нашем отеле мы создаём продукт для гостя в командировке или участника конференции с коротким проживанием и высокой частотой повторных визитов, с одной стороны, и гостя выходного дня с особым поводом или без – с другой. Это не два разных отеля, это одна и та же аудитория в разные моменты жизни: гость в командировке может вернуться сюда же на выходные с семьёй.

В Plaza Garden Moscow WTC проходят «бизнес-встречи, что меняют планы», и наш гость наслаждается уютом и комфортом «вечеров, где планов нет». Деловая эффективность и камерный отдых – два реальных, физически разных, но одинаково premium-опыта под одной крышей. Не «бизнес-отель, где заодно можно отдохнуть», а полноценный дуальный продукт: гость сам выбирает, в каком мире он сегодня находится, и получает соответствующий сценарий сервиса. Деловой гость получает контроль над временем и уверенность, что ни одна минута между встречами не потеряна. Отдыхающий – ощущение камерного побега, хотя ты в 30 минутах от дома.







Масштаб и инфраструктура комплекса дают гостю право выбирать формат каждый раз заново: сегодня это точность и скорость деловой встречи, завтра – вечер без единого плана. Один адрес, один уровень заботы, два разных повода вернуться.

Личность нашего бренда – это не строгий деловой и не изнеженно-бутиковый, а уверенный, радушный хозяин большого дома: собранный и предсказуемый, когда это нужно гостю, тёплый и внимательный к деталям, когда гость просто хочет выдохнуть. Показывает статус не пафосом, а точностью сервиса.

Ключевым моментом стало изменение подходов к привлечению мероприятий с групповым размещением на площадки ЦМТ. Конгресс-центр ЦМТ – это 6000 квадратных метров многофункционального пространства, более 30 конференц-залов и переговорных комнат со своей уникальной нишей на рынке. Это не выставочный павильон, где нужно всё застраивать с нуля, и не классическая отельная площадка: высокие потолки и конструктивные возможности позволяют реализовать разные идеи, вплоть до полной смены образа основного зала.

Соответственно, стратегически важным направлением в работе коммерческих департаментов Plaza Garden Moscow WTC и конгресс-центра ЦМТ стало привлечение комплексных мероприятий с очевидной синергией крупнейшей конгрессной площадки и отеля. Наши коммерческие службы мотивированы на кросс-продажи. Крупных мероприятий, задействующих Конгресс-центр, гостиницу Plaza Garden Moscow WTC и ресторанный комплекс ЦМТ, становится больше и больше.

– Какой сегмент гостей сегодня способен заменить Plaza Garden Moscow WTC прежний объём выставочного спроса?

– Внушительный объём выставочного трафика заменить одним сегментом невозможно. Для того, чтобы компенсировать выпавший трафик потребовался комплексный подход и ресегментация. Доля MICE и другого корпоративного бизнеса увеличились. Мы максимально привлекаем китайских и арабских индивидуальных гостей и туристические группы, плотнее работаем с OTA, сотрудничаем с Национальным центром «Россия».

– Как изменился корпоративный гость за последние 2–3 года?

– В разрезе администрирования главной тенденцией последних лет является то, что крупные корпоративные заказчики с объёмом стремятся автоматизировать процессы и максимально переходят в онлайн. Это касается не только гостиниц, но и всей логистики командировки: автоматизируется бронирование гостиницы, покупка билетов, трансферов и прочее. Как следствие, у конечного клиента появляется возможность выбора из доступных вариантов той гостиницы, которая больше нравится или удобна командированному сотруднику из-за спа, завтрака, близости к офису или достопримечательностям.

– Что сегодня ожидают от отеля международные делегации? Есть ли требования, которые стали для Plaza Garden Moscow WTC стандартными после крупных международных событий?

– Международные делегации требуют совсем другого уровня подготовки. Здесь важны три вещи.

Безопасность и логистика. Для крупных делегаций требуется раздельный заезд, отдельные лифтовые группы, согласованные маршруты движения по отелю, иногда выделенный этаж с дополнительным контролем. Это особенно актуально для высокопоставленных делегаций.

Питание. Международные делегации требуют разнообразия: халяльные блюда для гостей из арабских стран, адаптированное меню для китайских гостей, включая горячие завтраки с рисом и лапшой, зелёный чай, супы, вегетарианские опции для гостей из Индии. Мы адаптируем шведскую линию под конкретную делегацию.

Репетиционные и технические пространства. «Интервидение» показало, что музыкантам нужны не только номера, но и помещения для репетиций, интервью, встреч. Атриум отеля превратился в живую музыкальную площадку, и это стало неожиданным плюсом – гости присоединялись к музицированию.

– Китай стал одним из важных направлений для Plaza Garden Moscow WTC. Что пришлось изменить в работе отеля, чтобы китайский гость чувствовал себя здесь своим?

– Вы абсолютно правы, так как гости из Юго-Восточной Азии занимают важное место в географическом миксе всех отелей Москвы. В Plaza Garden Moscow WTC Китай занимает второе место после России и СНГ. Большая доля китайских гостей была связана с выставочным направлением. В то же время в Plaza Garden Moscow WTC хорошо развит корпоративный китайский бизнес. Несмотря на снижение корпоративных объёмов как тренд, по направлениям работы с китайскими компаниями объём пока удаётся удерживать.

В 2025 году мы подключились к китайскому Ctrip – крупной китайской онлайн-платформе для планирования путешествий, чтобы возместить выставочный

трафик после ухода «Экспоцентра». У китайских гостей есть определённые пожелания в отношении оснащения номеров и возможностей коммуникации. В Plaza Garden Moscow WTC гости из Юго-Восточной Азии используют UnionPay, в отеле и ЦМТ есть банкоматы, позволяющие снимать валюту. Это важно, так как гости из Китая в целом сократили поездки в Россию в том числе из-за сложностей логистики и оплат.

Мы тщательно отслеживаем рейтинг и откликаемся на запросы этого рынка в Trip.com. Сотрудники стойки приёма и размещения помогают китайским и корейским гостям с поездками по городу через установленное на планшете приложение. На шведской линии есть позиции китайской кухни, а на территории ЦМТ – рестораны китайской и корейской кухни, что является большим преимуществом.

Материалы на китайском языке усилили работу с WeChat как каналом коммуникации. Китайский гость ценит скорость, технологичность и предсказуемость, поэтому QR-сервисы и быстрый check-in, доступ ко всем услугам отеля через телефон – ожидаемая база.

Китайское направление – одно из приоритетных, и мы целенаправленно работаем над ним с 2023 года через бизнес-миссии при поддержке Мостуризма.

«САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ БРЕНД PLAZA GARDEN MOSCOW WTC ЯРЧЕ, ЖИВЕЕ И КРЕАТИВНЕЕ ПО СРАВНЕНИЮ СО СДЕРЖАННОЙ CROWNE PLAZA».

– В 2025 году Plaza Garden Moscow WTC подключился напрямую к Trip.com. Насколько сегодня отель зависит от глобальных и российских каналов онлайн-продаж?

– В 2025 году мы подключились напрямую к Trip.com, и это был осознанный шаг, учитывая растущий китайский трафик. Сегодня картина каналов выглядит так: российские агрегаторы («Яндекс Путешествия», Ostrovok) дают основной объём индивидуальных бронирований. Прямые бронирования через сайт plazagarden.ru – стратегически важнейший канал: нет комиссии, есть прямая связь с гостем, работает программа «ЦМТ-Бонус».

Trip.com – канал для китайского и азиатского рынков, где без присутствия на локальной платформе сложно рассчитывать на поток. Глобальные платформы уже не так работают для российского рынка, мы потеряли часть международного трафика с уходом IHG, но компенсировали это усилением прямых продаж и работой с региональными каналами. Зависимость от одного канала – главный риск, которого мы избегаем. Наша цель – чтобы ни один канал не превышал 25–30% в структуре продаж.

– В чём принципиальная разница между запросами китайского и ближневосточного гостя?

– Китайский гость ценит предсказуемый сервис и понятные процессы, он ориентирован на технологичность и скорость, использует мобильные платежи, любит китайскую кухню, ценит возможность общаться на родном языке. Часто это групповой турист или бизнес-делегация с чётким графиком. Китайские гости очень любознательны и не упускают шанс ознакомиться с достопримечательностями, экскурсии являются практически обязательной частью визита. Решение о выборе отеля обычно принимается через отзывы на китайских платформах и рекомендации.

Гости Ближнего Востока очень интересные. Они любят и ценят внимание, которого никогда не бывает в избытке. Ближневосточный гость ориентирован на персональные отношения, статусность и внимание к деталям. Для него важны халяльное питание, просторные номера, семейный формат размещения и уважение к культурным нормам. В наш отель ближневосточные гости часто ездят семьями и бронируют по несколько номеров, в идеале смежных, на достаточно продолжительный период. Специально для арабских гостей мы переоборудовали несколько этажей Plaza Garden гигиеническими душами.

– Говоря о новом этапе обновления Клубного корпуса, что вы хотите изменить не столько в номерах, сколько в самом впечатлении гостя от этого корпуса?

– Клубный корпус – 149 номеров в отдельно стоящем 20-этажном здании с панорамными видами, клубной гостиной, собственной парковкой и 9 конференц-залами. Концептуально Клубный корпус – это часть Plaza Garden Moscow WTC, более высокие категории большого отеля.

Панорамные виды Клубного корпуса – визитная карточка Plaza Garden Moscow WTC. От одного вида на изгиб Москвы-реки, высоток сталинского ампира и башен Москва-Сити захватывает дух. У клубных номеров свой гость, который любит столицу и хочет ощущать себя в покое и комфорте, но при этом наедине с городом. Оставаясь в рамках неоклассических интерьеров, мы хотим сохранить то, что гостю нравится: простор, воздух, свет и кулуарность. В то же время планируем добавить актуальные элементы и внести некоторое разнообразие в дизайн.

Гость Клубного корпуса взыскателен, ценит комфорт и приватность, сравнивает гостиницу с сегментом люкс, несмотря на то, что наш отель позиционируется как бизнес-отель 5 звёзд. Именно поэтому мы хотим подчеркнуть статус гостя, но сделать это деликатно и без излишнего пафоса.





– Как обновлять большой исторически сложившийся отель так, чтобы вместе с интерьером не потерять его характер?

– Наш отель построен в 1980 году к Олимпиаде, и это часть его идентичности. «Международная» – гостиница с историей, и это нельзя стереть.

Мы придерживаемся трёх принципов.

Сохраняем то, что нельзя воспроизвести: панорамные виды, масштаб коридоров, высоту потолков в общих зонах, историческую планировку. Эти элементы – часть ДНК здания, и любой ремонт должен их подчёркивать, а не маскировать.

Обновляем то, что устарело функционально: сантехника, электрика, материалы – всё, что влияет на комфорт, должно быть современным. Но мы выбираем решения, которые не спорят с архитектурой: нейтральные тона, натуральные материалы, лаконичный дизайн.

Добавляем характер новыми акцентами. Главное правило: гость должен почувствовать, что отель обновился, но не должен почувствовать, что отель стал другим.

– В Plaza Garden Moscow WTC почти 730 номеров в двух разных корпусах. Как вы добиваетесь того, чтобы гость воспринимал их как единый отель, а не как два разных продукта?

– 727 номеров в двух разных корпусах – это вызов. Бизнес-корпус (1980 год, реновация в 2018 году) и Клубный корпус (2010 год, 149 номеров) разные по архитектуре, высоте, уровню сервиса и ценовому позиционированию. Чтобы гость воспринимал их как один отель, мы работаем на нескольких уровнях.

Единые стандарты сервиса. Независимо от корпуса, гость получает одинаковый уровень приёма, одинаковый подход к решению проблем, одинаковые стандарты хаускипинга.

Единая программа лояльности. «ЦМТ-Бонус» работает для обоих корпусов, гость может копить и тратить баллы независимо от того, где живёт.

Общие зоны и сервисы. Рестораны, фитнес-центр с бассейном, парковка, доступ к инфраструктуре ЦМТ – всё это общее. Гость из Бизнес-корпуса может ужинать в RFR Grill, гость из Клубного – может погулять по набережной у Бизнес-корпуса.

– За счёт чего отель сохраняет свою экономику, не уходя в ценовую гонку?

– Наше главное преимущество – возможности крупного пятизвёздочного отеля в составе многофункционального комплекса Центра международной торговли. Конгрессные площади, бесплатная парковка для гостей, спа и другие услуги позволяют предложить гостю больше, чем просто проживание, и тем самым поддерживать ценность нашего продукта.

Мы придерживаемся чёткого позиционирования, но гибко подходим к работе с разными категориями клиентов и географическими рынками. Понимание потребностей и предпочтений гостей помогает создавать индивидуальные предложения. Благодаря этому мы конкурируем не только ценой: дополнительную ценность для клиента формируют удобство, сервис и внимание к его запросам, а не скидки на проживание.

Параллельно мы повышаем операционную эффективность – контролируем расходы на обслуживание номеров, организацию завтраков и другие процессы. Однако здесь есть принципиальная граница: особенно в период снижения спроса гость не должен чувствовать, что на нём экономят.

И, конечно, ключевую роль играет команда. Мы создаём комфортные условия работы, уделяем внимание обучению и мотивации сотрудников, предоставляем им полномочия для решения гостевых вопросов. Именно люди превращают возможности отеля в качественный сервис. Всё это помогает Plaza Garden Moscow WTC сохранять рентабельность и соответствовать своему пятизвёздочному уровню, не вступая в ценовую гонку с другими гостиницами.



– Что сегодня сложнее: привлечь нового гостя в Plaza Garden Moscow WTC или убедить уже знакомого с отелем бронировать напрямую?

– Сложнее убедить знакомого гостя бронировать напрямую. Нового гостя привлечь помогает расположение рядом с Москва-Сити, вид из номеров, экосистема ЦМТ, отзывы на агрегаторах. Это понятная воронка: человек ищет отель в нужной локации, видит нас, выбирает.

Убедить вернувшегося гостя отказаться от привычного агрегатора сложнее. Гость привык к интерфейсу Ostrovok или «Яндекс Путешествий», там у него сохранены данные карты, там он читает отзывы. Чтобы он перешёл на plazagarden.ru, нужно дать ощутимую причину: лучшие цены (мы гарантируем, что на сайте цена без наценок посредников), бонусы «ЦМТ-Бонус» (500 приветственных баллов при регистрации, 10% скидка), приоритет в выполнении пожеланий. Это требует системной работы: напоминания, e-mail-маркетинг, персональные предложения от менеджеров по ключевым клиентам. Но каждый гость, перешедший на прямое бронирование, это сэкономленная комиссия и установленный прямой контакт.

– Может ли современный пятизвёздочный отель зарабатывать не только на проживании? Расскажите о направлениях Plaza Garden Moscow WTC, которые дают для этого наибольший потенциал.

- **MICE и банкеты.** 41 зал – это полноценный конгрессный бизнес. Форум ВТБ, пресс-конференция Президента – это и есть наша MICE-мощность;
- **ресторанный бизнес.** RFR Гриль с акцентом на русскую кухню, «честная винная карта» по ценам производителя, завтраки для гостей и внешних посетителей. На территории ЦМТ – рестораны разных кухонь мира, и отель интегрирован в этот гастрономический ландшафт;
- **культурные и событийные проекты.** «Интервидение» показало, что отель может зарабатывать на организации событий: проживание делегаций, питание, репетиционные пространства, PR-эффект;
- **партнёрские программы.** Скидки 15% на планетарий, колесо обозрения «Солнце Москвы» – это не только сервис для гостей, но и партнёрские отношения, которые приносят дополнительный трафик;

- **аренда пространств для съёмок.** Панорамные виды, исторические интерьеры, масштаб – отель привлекает кино- и фотопроизводства как локация.

– Какие функции в Plaza Garden вы принципиально не готовы передавать технологиям? А какие процессы, наоборот, уже сознательно отдаёте им, потому что человек там работает менее эффективно?

– Мы не готовы делиться с технологиями процессом общения с партнёрами и гостями, а также принятием решений в зонах высокого репутационного риска.

Решение нестандартных проблем и конфликтных ситуаций. Алгоритм может предложить гостю промокод за задержку бронирования, но он не может считать невербальные признаки сильного раздражения, усталости или горя. Когда у гостя ломаются планы, ему нужен человек. Только сотрудник способен проявить искреннее сочувствие, выйти за рамки скрипта, предложить нестандартное решение или просто выслушать.

Контакт с гостем при заезде и выезде. Мы сознательно сохраняем на стойке ресепшен живых людей. Встреча гостя – это момент формирования первого и последнего впечатления. Тёплое приветствие, зрительный контакт, быстрая неформальная беседа о том, как прошла дорога, предложение реальной помощи с багажом – это и есть ритуал гостеприимства.

Обеспечение физической безопасности. При пожаре, задымлении или медицинской ситуации у гостя первым импульсом будет поиск глаз сотрудника, а не чтение инструкции в приложении. Координация эвакуации, успокоение паникующих людей, оказание первой помощи – это зона исключительной ответственности человека.

Переговоры с ключевыми партнёрами. Заключение долгосрочного контракта с крупной компанией, переговоры с event-агентством или обсуждение индивидуальных условий с иностранным туроператором – это всегда диалог людей, где считываются контекст и скрытые мотивы.

Что мы сознательно отдали технологиям: технологии значительно улучшают гостевой опыт и эффективнее справляются с автоматическими задачами.

Электронный документооборот (ЭДО). Подготовка, распечатка, проверка, физическая подпись, сканирование и отправка актов – это часы потерянного времени. ЭДО выполняет эту работу за секунды, исключает риск потери документа и автоматически ставит задачи на оплату, интегрируясь с 1С.

Первая линия консультации. Ответы на 80% стандартных вопросов («Как проехать?», «Есть ли парковка?») забрал на себя чат-бот и база знаний. Алгоритм справляется с этим мгновенно и без ошибок 24/7, освободив время сотрудников для сложных запросов.



Глубокая аналитика и персонализация. CRM собирает данные о предпочтениях гостя – от выбора подушки до того, заказывает ли он капучино по утрам. На основе этих данных система автоматически сегментирует базу и делает релевантное предложение в нужный момент, что кратно повышает конверсию в повторные продажи.

Контроль операционных стандартов. Мы убрали из оценки работы сотрудников субъективность. Система беспристрастно фиксирует скорость ответов и выявляет узкие места. Это позволило нам понять, что проблема была не в лени персонала, а в нехватке информации. Создание единой базы знаний ускорило работу службы на 20%.

> «ТОЛЬКО СОТРУДНИК СПОСОБЕН ПРОЯВИТЬ ИСКРЕННЕЕ СОЧУВСТВИЕ, ВЫЙТИ ЗА РАМКИ СКРИПТА, ПРЕДЛОЖИТЬ НЕСТАНДАРТНОЕ РЕШЕНИЕ ИЛИ ПРОСТО ВЫСЛУШАТЬ».

– Елена, что за последние годы вы изменили в управлении Plaza Garden Moscow WTC лично как генеральный менеджер, именно в ежедневной работе отеля?

– За последнее время удалось автоматизировать ряд внутренних процессов в работе операционных служб. В частности, мы перешли на электронный документооборот как для внутренних процедур, так и в коммуникации с клиентами, автоматизировали некоторые операционные процессы в отделе номерного фонда.

Внедрение CRM-системы позволило создать единый цифровой хаб для всех клиентских запросов – от первого касания при бронировании до полного цикла сопровождения в рамках онлайн-консьержа. Особо отмечу финансовую эффективность этого решения. Упаковав консьерж-сервис в собственное цифровое решение, мы полностью отказались от стороннего оператора. Это позволило поддерживать стандарты гостеприимства на стабильно высоком уровне и ежемесячно экономить. Годовая экономия уже реинвестирована в развитие номерного фонда.

Система контроля перевела управление качеством из плоскости субъективных оценок в объективную аналитику. Беспристрастный цифровой арбитр фиксирует каждую секунду задержки, что позволило нам честно выявить истинные узкие места. Мы увидели, что проблема низкой скорости заключалась не в лени сотрудников, а в нехватке оперативной информации. Создание единой базы знаний (SOP и шаблонов) ускорило среднее время первого ответа на 20% (с 8 до 6,4 минут) и снизило количество повторных обращений на 50%.

В целом система аккаунт-менеджмента стала фундаментом для работы с удержанием клиента. Её прозрачность дала нам возможность управлять жизненным циклом гостя, начиная работу с ним ещё до того, как он начнёт искать другой отель. Интеграция с PMS позволила сегментировать базу и запустить триггерные рассылки, которые уже возвращают 10% «спящих» клиентов. Сегодня CRM – это наш главный инструмент удержания и прямой канал продаж.

– Было ли после ребрендинга решение, которое команда сначала не принимала, а впоследствии оно стало частью новой культуры Plaza Garden Moscow WTC?

– Достаточно сложно проходил переход из программы лояльности IHG в программу лояльности «ЦМТ Бонус». Не могу сказать, что у коллектива было негативное отношение, скорее были опасения в отношении наполнения программы и её администрирования. Но в итоге всё получилось. И сегодня Plaza Garden Moscow WTC – самостоятельный успешный бренд со своей уникальной нишей на рынке.

Беседовала Алина Волкова



Наталья Еременко: «Бухгалтерская отчётность – это диагностическая панель, которая заранее сигнализирует о надвигающихся проблемах»

За последние годы роль бухгалтерии в бизнесе существенно изменилась. Сегодня это уже не просто подготовка отчётности и соблюдение требований законодательства, а полноценный инструмент управления компанией, позволяющий своевременно выявлять финансовые риски, принимать взвешенные управленческие решения и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

Особенно актуально это для промышленных предприятий, где цена ошибки в расчётах, налоговом планировании или в организации финансовых процессов может измеряться миллионами рублей.

Основатель и генеральный директор компании «Бухгалтерия как лекарство» Наталья Еременко убеждена: современный бухгалтер должен не только фиксировать результаты работы бизнеса, но и помогать собственнику видеть ситуацию на несколько шагов вперёд. В интервью нашему изданию она рассказала, почему прибыль не всегда означает наличие денег, какие финансовые показатели действительно важны руководителю, как вовремя распознать первые признаки кризиса и почему регулярная «диагностика» бухгалтерии способна предотвратить серьёзные проблемы ещё до появления претензий со стороны контролирующих органов.

– Наталья Фаридовна, сегодня предпринимателю приходится одновременно думать о развитии, налогах, безопасности и контроле расходов. Какую часть этой нагрузки вы готовы полностью забрать на себя, чтобы собственник мог заниматься своим бизнесом?

– Мы готовы полностью взять на себя налоговый учёт, подготовку и сдачу всей отчётности, расчёт заработной платы, кадровое администрирование, а также взаимодействие с налоговыми органами и государственными фондами. Всё это освобождает предпринимателя от рутинной бюрократии, снижает риски ошибок и штрафов и позволяет сосредоточиться на развитии компании.

Если клиент выбирает аутсорсинг «под ключ», мы фактически берём на себя весь комплекс задач, связанных с бухгалтерией, налогами, отчётностью, заработной платой и кадровым сопровождением. При этом собственник может уделять максимум внимания развитию бизнеса, работе с клиентами и стратегическим вопросам.

Однако следует помнить, что бухгалтерия не подменяет бизнес-план. Предприниматель сам определяет стратегию развития, формирует ценовую политику, запускает новые продукты, ведёт переговоры с ключевыми клиентами и партнёрами. Именно собственник принимает решения о крупных инвестициях и расходах. Мы со своей стороны предоставляем достоверные финансовые данные, расчёты и аналитику, которые помогают сделать оптимальный выбор. Кроме того, существуют вопросы операционной безопасности – договорная работа, проверка контрагентов, контроль складских процессов, кассовой дисциплины, информационной безопасности. Здесь бухгалтерия может дать рекомендации в части налоговых рисков, но заменить профильных специалистов она не сможет.

– Где, по вашему опыту, руководители чаще всего теряют деньги из-за несовершенно выстроенных финансовых процессов? И где граница между разумной экономией и экономией, которая в итоге обходится значительно дороже?

– На практике руководители чаще всего теряют деньги не из-за крупных стратегических просчётов, а из-за ежедневных операционных ошибок, когда отсутствуют прозрачность процессов, контроль и персональная ответственность.

Например, отсутствие управленческого учёта… Многие компании ограничиваются только бухгалтерским учётом, который необходим для выполнения требований законодательства, но не даёт ответа на главный вопрос: насколько эффективно бизнес расходует свои ресурсы. Без управленческого учёта невозможно объективно оценить, сколько стоит себестоимость продукции, эффективность рекламы, расходы на производство или содержание компании. Это приводит к хаотичным тратам и компенсации недостаточных компетенций команды собственными средствами.

Не менее серьёзная проблема – ошибки в расчёте себестоимости. Если она посчитана неверно, компания может продавать товары или услуги ниже их реальной стоимости, даже не осознавая этого. Это классическая ситуация: прибыль в отчёте есть, а денег на счёте нет.

Ещё классика жанра – незакрытая дебиторская задолженность. Когда нет системы контроля сроков оплаты со стороны клиентов, деньги застревают в «дебиторке». Компания работает, но прибыли не получает.

Есть и другие признаки скрытых финансовых потерь. Например, когда выручка растёт, а рентабельность снижается, это практически всегда говорит о внутренних утечках. Или когда при хорошем обороте регулярно возникают кассовые разрывы – это сигнал того, что финансовые процессы требуют серьёзной корректировки.

Всё это признаки того, что бизнес перешёл границу. В помощь – разумная экономия, но она никогда не означает простое сокращение расходов. Разумная экономия – это способность тратить деньги эффективно. Например выбор товаров и услуг, которые служат дольше и надёжнее, даже если они дороже; расходы на образование, здоровье, профессиональное развитие – это не траты, а вложения, которые в перспективе обеспечивают устойчивость и рост бизнеса.

«КОМПАНИИ РЕДКО БАНКРОТЯТСЯ ВНЕЗАПНО. КАК ПРАВИЛО, ЭТОМУ ПРЕДШЕСТВУЕТ ПЕРИОД, КОГДА В ОТЧЁТНОСТИ УЖЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ ТРЕВОЖНЫЕ СИГНАЛЫ».

– Можно ли по состоянию бухгалтерского учёта определить, что бизнес вскоре столкнётся с серьёзными финансовыми трудностями? Какие тревожные сигналы вы замечаете раньше других?

– Да, можно и нужно. Бухгалтерская отчётность – это не просто формальность для налоговой инспекции. Для внимательного руководителя это «диагностическая панель», которая заранее сигнализирует о надвигающихся проблемах. Опыт показывает: компании редко банкротятся внезапно. Как правило, этому предшествует период, когда в отчётности уже появляются тревожные сигналы – нужно лишь уметь их читать.

Главных документов для анализа три: баланс, отчёт о финансовых результатах, отчёт о движении денежных средств.

Баланс показывает, чем располагает компания и кому она должна. Ключевые «красные флаги», которые заметны раньше других:

- рост дебиторской задолженности, который свидетельствует о проблемах со сбором денежных средств с клиентов;
- накопление товарных запасов, означающее, что деньги заморожены на складах;
- рост краткосрочной задолженности – долги нужно отдавать быстро, иначе повышается риск кассовых разрывов.

Отчёт о финансовых результатах позволяет оценить прибыльность компании. Вот что должно насторожить:

- снижение выручки – бизнес теряет клиентов или долю рынка;
- операционные расходы растут быстрее доходов – компания становится неэффективной;
- чистые убытки – компания работает в минус.

Отчёт о движении денежных средств отвечает на вопрос, есть ли у компании реальные деньги для работы. Самые опасные сигналы, которые мы видим:

- прибыль есть, а денег нет – разрыв между бухгалтерской прибылью и реальным денежным потоком;
- постоянное привлечение новых займов или продажа активов – компания живёт за счёт внешнего финансирования, а значит, финансовая устойчивость постепенно снижается.

– Предприниматели в большинстве своём хотят видеть цифры не постфактум, а до принятия решения. Какие данные вы считаете действительно полезными собственнику для ежедневного управления компанией?

– Для ежедневного управления собственнику критически важны не историческая бухгалтерская отчётность, а опережающие финансовые метрики: движение денежных средств (кассовый план), маржинальность по продуктам/клиентам, дебиторская задолженность и точка безубыточности. Эти данные позволяют принимать решения до того, как деньги уже потрачены или упущены. Здесь стоит обратить внимание на то, что все данные бухгалтерского учёта/отчётности – это данные о уже свершившемся факте. А собственнику для принятия каждодневных решений необходим управленческий учёт, который позволяет оценивать текущую ситуацию, прогнозировать развитие событий и принимать решения на опережение.



«ДЛЯ ЕЖЕДНЕВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОБСТВЕННИКУ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫ НЕ ИСТОРИЧЕСКАЯ БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЁТНОСТЬ, А ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ МЕТРИКИ».

– Очень многие компании имеют дело с подрядчиками и специалистами из разных городов. Как дистанционный формат изменил саму модель «Бухгалтерии как лекарство» и требования к качеству работы с клиентом?

– В общем и целом модель работы нашей компании не изменилась. Мы по-прежнему остаёмся классической бухгалтерской компанией с полноценным офисом, где основная часть специалистов работает в едином профессиональном пространстве. Такой формат позволяет поддерживать высокий уровень внутреннего взаимодействия, оперативно решать сложные вопросы и обеспечивать необходимый контроль качества.

Пандемия и последующее развитие цифровых сервисов внесли лишь некую коррективу в работу с клиентами. Фактически исчезли географические ограничения. Компания «Бухгалтерия как лекарство» территориально находится в Астрахани, но около 50% наших клиентов работают в самых разных регионах России. Это стало возможно благодаря современным облачным решениям, защищённым каналам связи и цифровому документообороту.

При этом расстояние никак не влияет на качество сопровождения. Напротив, современные технологии позволяют быстро обмениваться документами, проводить консультации, оперативно решать возникающие вопросы и сопровождать бизнес практически в режиме реального времени. Для клиента становится важным уже не местонахождение бухгалтерской компании, а профессионализм команды, скорость реакции и качество принимаемых решений.

– Говоря об автоматизации финансовых операций, что, на ваш взгляд, предпринимателю уже бессмысленно делать вручную и на чём экономить время опасно?

– Представьте, что бизнес – это живой организм, а финансовые операции – его кровеносная система. Сегодня автоматизация похожа на современную медицинскую диагностику и лечение, которые берут на себя рутинные функции, чтобы предприниматель мог сосредоточиться на главном. Но есть органы и системы, которые нельзя доверять машинам без человеческого контроля, потому что от них зависит жизнь всего организма.

Что уже бессмысленно делать вручную? Ручная рутина, которая пожирает самое ценное, что есть у бизнеса, – время! Сверка банковских выписок, выставление счетов, категоризация расходов и подготовка стандартных отчётов, потому что это отнимает время и порождает ошибки. Экономить время опасно на контрольных точках, где ошибка напрямую влияет на деньги, доступы, безопасность и права клиентов: блокировка операций, доступ к счетам, кредитные решения, изменение условий обслуживания и персональные данные требуют человеческой проверки и понятной логики ответственности.

– Наталья Фаридовна, вы сравниваете бухгалтерию с лекарством, а существуют ли случаи, когда компания обращается к вам уже слишком поздно и «лечение» оказывается гораздо сложнее?

– Да, такие ситуации встречаются достаточно часто. И, к сожалению, во многих случаях проблему можно было решить значительно проще и дешевле, если бы предприниматель обратился за помощью раньше.

Типичные ситуации «запоздалого лечения»:

1. Накопленные штрафы и пени. Обычно это происходит, когда компания месяцами, а иногда даже годами ведёт бухгалтерский учёт бессистемно, допускает ошибки или вовсе не сдаёт отчётность в установленные сроки. В результате приходится не просто исправлять документы, а устранять последствия длительного периода нарушений.
2. Восстановление бухгалтерского учёта «с нуля». Такое происходит, если утрачены первичные документы, пропущены несколько отчётных периодов или бухгалтерский учёт длительное время вообще не вёлся. В подобных случаях приходится буквально заново восстанавливать финансовую историю компании.
3. Ошибки в договорах и сделках. Очень часто недостатки бухгалтерского учёта сопровождаются неправильно оформленными ак-

тами, накладными, счетами или договорами. Исправление подобных ошибок уже после совершения сделок может потребовать переподписания документов с контрагентами, корректировки налоговых обязательств, а иногда даже возврата либо дополнительной уплаты денежных средств.

Именно поэтому я всегда говорю, что профилактика в бухгалтерии обходится значительно дешевле, чем последующее «лечение». Чем раньше компания обращает внимание на состояние своего финансового учёта, тем меньше рисков, тем проще устранить возможные проблемы.

– Какой «профилактический осмотр» в той или иной организации вы советуете проводить регулярно?

– Представьте свою бухгалтерию не как скучную папку с цифрами, а как живой организм – со своим пульсом, дыханием и, увы, склонностью к болезням. Тогда «профилактический осмотр», о котором вы спрашиваете, – это не про скучные сверки, а про заботу о финансовом здоровье компании.



Как бухгалтерская компания с многолетним стажем мы уверены: лучшая проверка – та, что прошла до прихода налоговой. Как визит к стоматологу каждые полгода помогает избежать боли и дорогостоящего лечения, так и регулярный «профилактический осмотр» бухгалтерии спасает от штрафов, доначислений и ночных звонков из ФНС.

Что мы рекомендуем «осматривать» регулярно?

1. Пульс учёта – сверка данных. Каждый квартал прислушивайтесь к тому, бьётся ли в унисон ваша бухгалтерская база с декларациями. НДС, налог на прибыль, страховые взносы – всё должно звучать в такт. Если в базе одна цифра, а в декларации – другая, это уже аритмия, которую нужно лечить.
2. Скелет бизнеса – первичные документы. Договоры, акты, накладные, счета – это рёбра вашего организма. Если одно из них сломано (не хватает реквизитов, подписи, даты), всё тело перекашивается. Проверяйте, чтобы каждый документ был «живым» – оформленным по правилам, с правильными печатями и подписями.
3. Иммунная система – налоговые риски. Есть ли у вас «слабые места», которые могут стать мишенью для проверяющих? Дробление бизнеса, технические контрагенты, сомнительные вычеты по НДС – всё это вирусы, которые могут атаковать. Профилактический осмотр помогает выявить их до того, как они вызовут лихорадку.
4. Нервная система – кадровый учёт. Зарплата, больничные, отпускные, договоры ГПХ – это нервные импульсы, которые должны проходить без сбоев. Ошибка в расчётах или оформлении – и компания начинает «дёргаться», получая штрафы от трудовой инспекции и ФНС.
5. Память организма – архив документов. Как долго вы храните документы? Всё ли можно найти за 3 года? А за 5? Если архив – это хаос, то при проверке вы не сможете вспомнить, чем лечились в прошлом. Организуйте его так, чтобы любой документ находился за 5 минут.

Для малого бизнеса достаточно проводить такой осмотр раз в год, среднему и крупному бизнесу – не реже раза в квартал. Если же компания в зоне риска (быстрый рост, частые смены контрагентов, сложные схемы), необходим ежемесячный экспресс-чек.

Беседовала Алина Волкова



РОССИЙСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОЧИСТКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ВЫБРОСОВ

Более шести десятков лет компании ХГ «Кондор Эко - СФ НИИОГАЗ» разрабатывают, производят и постоянно совершенствуют оборудование, предназначенное для очистки промышленных выбросов в атмосферу. Электрофильтры, рукавные фильтры, циклоны и другие экотехнические аппараты помогают улучшать экологию российских городов, повышают энергоэффективность предприятий, решают актуальные задачи импортозамещения. Эту продукцию широко используют ведущие отечественные компании теплоэнергетики, металлургии, цементной промышленности. Инновационный вектор развития и постоянное внедрение новых технических решений позволяют АО «Кондор-Эко» выводить на рынок всё более эффективное и экономичное оборудование.

ПЕРВЫЕ СРЕДИ РАВНЫХ

В 1962 году в посёлке Семибратово Ярославской области был открыт филиал Научно-исследовательского института по промышленной и санитарной очистке газов. Теоретическая разработка, создание и внедрение в промышленность новых механических и электрических аппаратов и рациональных схем очистки промышленных выбросов в атмосферу, исследования по физико-химическим свойствам аэрозолей, конструктивная разработка и экспериментальная проверка в лабораторных и промышленных условиях новых и модернизированных узлов аппаратов электрической и механической очистки газов – таков далеко не полный список задач, возложенных на филиал.

В 1993 году наступил новый этап развития. Сотрудниками института было зарегистрировано ЗАО «Кондор-Эко» с целью внедрения передовых научно-технических идей для совершенствования газоочистительного оборудования. А ещё через 10 лет была создана холдинговая группа «Кондор Эко-СФ "НИИОГАЗ"».

На сегодняшний день ХГ «Кондор-Эко-СФ "НИИОГАЗ"» объединяет институт и три производственные площадки в Ростовском районе Ярославской области и одну в городе Боготол Красноярского края. Холдинг занимается научным поиском, исследованиями и инновациями, а вышедшие из его стен научно-технические разработки защищены как российскими, так и зарубежными патентами, что обеспечивает приоритет в изготовлении и поставке предлагаемого оборудования.

Ежегодно АО «Кондор-Эко» получает патенты на новые технические решения и способы очистки, публикует статьи в ведущих научно-технических изданиях, активно организует и участвует в конференциях по актуальным вопросам защиты окружающей среды.

В прошлом году компания стала лауреатом конкурса «100 лучших товаров России – 2025» в номинации «Продукция производственно-технического назначения».

«Минувший 2025 год был очень интересным и насыщенным. В его начале были поставлены очень значимые и амбициозные для нашей организации цели. Это расширение производственных площадей, увеличение базы контрактации и проведение нашей третьей научно-практической конференции экологического машиностроения, – рассказывает генеральный директор АО "Кондор-Эко" Екатерина Жученко. – Сегодня я с уверенностью могу сказать, что поставленные задачи были решены и цели достигнуты. Наше производство продолжает расширяться, обновляется станочный парк, масштабируются производственные мощности».

По словам генерального директора компании, появляются и новые перспективные планы в части взаимодействия с заказчиками: «Эта сфера развивается активно, и мы очень благодарны предприятиям, с которыми сотрудничаем: они высоко оценивают наше оборудование, его качество, считают нас надёжными и долговременными партнёрами. В течение года мы удостоились различного рода наград, в том числе от наших клиентов. Именно поэтому они возвращаются к нам снова и снова. Ведь наше оборудование качественное, будет работать эффективно и долго».

«АО "КОНДОР-ЭКО" – ЛАУРЕАТ КОНКУРСА "100 ЛУЧШИХ ТОВАРОВ РОССИИ – 2025" В НОМИНАЦИИ "ПРОДУКЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ"».

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО

Несмотря на сложные времена, холдинговая группа «Кондор-Эко-СФ "НИИОГАЗ"» продолжает энергично развиваться. В организации понимают, что именно сейчас критически важно повышать качество продукции, производительность, осваивать новые технологии, проводить исследования, различные разработки – не останавливаться на достигнутом.

Признанное преимущество оборудования АО «Кондор-Эко» – это эффективность. Степень очистки при его использовании составляет выше 99%, кроме того, при работе электрофильтра экономия на энергии составляет около 20% от прежних показателей. Эти параметры обеспечены запатентованными технологиями и конструктивными решениями, что делает продукцию компании привлекательной как для российских, так и для зарубежных заказчиков. Примечательно, что для предприятия не существует проблемы импортозамещения. Благодаря стратегической политике руководства АО «Кондор-Эко» буквально за несколько лет была решена задача полного перехода на отечественные комплектующие.

Очень важно и отношение коллектива к работе. «Меня всегда радует, когда я вижу, что мои коллеги, сотрудники, активно изучают проблематику по различным направлениям, – говорит Екатерина Жученко. – В части производства, например, – какие станки повысят производительность, эффективность. Со специалистами у нас проходят активные обсуждения – какое оборудование лучше. А во время научно-технических советов, которые проводятся на регулярной основе, молодёжь перенимает опыт у старшего поколения. Мы осваиваем работу в области программирования, искусственного интеллекта, постоянно изучаем новые технологии».

АО «КОНДОР-ЭКО» – НАДЁЖНЫЙ ПОСТАВЩИК

Потребители продукции компании – это промышленные предприятия как России, так и ближнего и дальнего зарубежья: металлургия, угольная электрогенерация, цементная промышленность, производство строительных материалов и т.д. Для укрепления позиций на зарубежных рынках было принято решение пройти добровольную сертификацию по программе «Сделано в России» в качестве надёжного поставщика. Получение сертификата стало важным этапом в биографии холдинга, так как он не только подтвердил соответствие продукции российским и международным стандартам, но и открыл новые возможности для расширения географии поставок.

В качестве примера генеральный директор «Кондор-Эко» Екатерина Жученко вспомнила наиболее интересную, на её взгляд, поставку и последующий монтаж продукции предприятия во Вьетнаме: «Речь о четырёх электрофильтрах EGVM2-6613-7-4. Это оборудование сегодня является одним из самых крупных в мировой практике, его габариты 30х30х30 метров, масса около 800 тонн, у них достаточно большая мощность производительности, в соответствии с размером. Хочется верить, что постепенно к подобному формату оборудования мы придём и в России».

Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, число заказчиков оборудования АО «Кондор-Эко» постоянно растёт. Это явление Екатерина Жученко объясняет тем, что многие компании продолжают проводить разумную экологическую политику, устанавливая современное газоочистное оборудование с целью повысить качество жизни как для населения того региона, в котором они находятся, так и для собственных сотрудников. «Сейчас мы наблюдаем тенденцию расширения числа подобных предприятий, всё более осознанно рассматривающих данную проблему. Но в том числе, мне кажется, это происходит и благодаря просветительской, образовательной деятельности Росприроднадзора, помимо такой его функции, как контроль соответствия предприятия экологическим параметрам».

С НАУЧНЫМ ПОДХОДОМ

В течение всех лет существования на АО «Кондор-Эко» не прекращаются научные исследования, цель которых – посто-



янное совершенствование и улучшение оборудования. Для этого в организации в том числе идёт постоянная модернизация производства: закупаются обновлённые линии, более современные станки, тем самым улучшается качество и повышается производительность.

«Я могу назвать такую цифру: ежедневно созданные АО "Кондор-Эко" системы улавливают объём пыли, сопоставимый с грузом целого железнодорожного состава на 60 вагонов, – приводит пример эффективности работы Екатерина Жученко и уточняет: дело не только в цифрах. – Каждый электрофильтр, рукавный фильтр или циклон – это вклад в благополучие людей, технологический и энергетический суверенитет предприятий».

Надо отметить, что при этом АО «Кондор-Эко» в процессе организации научно-исследовательских работ не опирается на какую-то одну базу или школу. Потому что, как рассказала руководитель компании, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы – это процесс непрерывный, нет предела совершенству: «Во время эксплуатации или производства всегда есть варианты по оптимизации, по улучшению каких-то параметров. Но, с другой стороны, это не некий конвейер, где постоянно идёт какая-то штамповка. Школы, базы могут быть абсолютно разные. Это зависит от того, какими способами проще, быстрее, эффективнее достичь конкретного результата». И этот подход себя полностью оправдывает.

КОМПАНИИ АО «КОНДОР-ЭКО» И ЗАО «СФ НИИОГАЗ» СОСТОЯТ В НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОМ СОВЕТЕ РОСПРИРОДНАДЗОРА ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ И ЭКОЛОГИИ РФ В РАМКАХ ФП «ЧИСТЫЙ ВОЗДУХ», НП «ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ», А ТАКЖЕ ЯВЛЯЮТСЯ КОЛЛЕКТИВНЫМИ ЧЛЕНАМИ АКАДЕМИИ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИХ НАУК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (АЭН РФ).

НЕОБХОДИМОСТЬ СТАНДАРТИЗАЦИИ

Один из важных вопросов отрасли – это назревшая необходимость включения в отраслевые справочники НДТ (наилучших доступных технологий) примеров применения оборудования отечественного производства.

«Наши коллеги проводили небольшое исследование касаемо справочников НДТ и пришли к достаточно интересному заключению. Оказывается, в разных отраслевых справочниках наше направление экологического машиностроения представлено по-разному, а в большинстве случаев ещё и зарубежным оборудованием, – делится общей проблемой отрасли Екатерина Львовна. – Вызывает удивление: неужели такое возможно? Почему отечественное оборудование с достаточно давней школой экологического машиностроения так незаслуженно обделено вниманием? Ведь произведённое у нас в стране оборудование также предлагает актуальные инновационные решения для экологических вопросов. И мне кажется, что эта несправедливость должна быть исправлена – в отечественных справочниках должна содержаться информация об отечественном же оборудовании».

Кроме того, по мнению руководителя компании, пора провести обязательную стандартизацию применяемых в отрасли технологических решений: «Наш опыт работы в сфере экологического машиностроения показывает, что назрела необходимость выработки неких отраслевых стандартов, для того чтобы все участники конкурировали в равных условиях. Чтобы, с одной стороны, не было возможности играть какими-то существенными составляющими, компонентами, например толщиной металла, что приводит к ухудшению качества оборудования. С другой стороны, это позволит защитить предприятия-потребители, которые должны быть абсолютно уверены в качестве и надёжности поставляемого оборудования. Хотя бы потому, что оно достаточно дорогостоящее и часто является инвестиционной составляющей для клиентов».

ЭКОЛОГИЯ – ДЕЛО ОБЩЕЕ

В компании с надеждой отслеживают государственную позицию в отношении вопросов экологии. «В последние несколько лет мы видим заинтересованность государства в реализации экологической политики, что очень радует, – говорит Екатерина Жученко. – Ведь что представляет собой экология? Это же здоровье простых граждан. Причём здесь может быть использована экономическая составляющая – энергоэффективность оборудования. Казалось бы, причём здесь экология? Но наше оборудование эти проблемы тоже может решать. Правительством сделано в этом плане очень много: это и расширение числа городов, участвующих в программе "Чистый воздух", и поддержка экологических программ, и многое другое».

По словам руководителя АО «Кондор-Эко», со своей стороны компания тоже старается вносить вклад в экополитику, и это относится не только непосредственно к производству: «Мы активно вовлекаем



в экологическую повестку самую широкую аудиторию – от дошколят и студентов до промышленников и представителей власти. Для детей уже третий год проводим конкурс “Экомашинариум”, где юные художники и изобретатели предлагают свои идеи по защите природы. Лучшие рисунки, плакаты и медиапроекты получают призы, но главное – у ребят появляется интерес к экологии и понимание, что даже маленькие шаги могут вести к значительной цели.

Также АО «Кондор-Эко» трижды организовывал такое заметное отраслевое мероприятие, как ежегодная конференция «Экологическое машиностроение». И мы рады, что оно продолжает привлекать всё новых участников. В 2025 году эксперты обсуждали темы экологического мониторинга, реализацию проектов в области ESG, современные технологии в экологическом машиностроении и многое другое, включая внутриотраслевое взаимодействие между производителями и предприятиями-потребителями продукции. В ноябре 2026 года конференция планируется к проведению уже в четвертый раз. Я считаю, что данное мероприятие является очень важным, так как позволяет обмениваться опытом для решения многих актуальных вопросов».

ЛЮДИ – НАШЕ ВСЁ

Одна из проблем, которую приходится решать АО «Кондор-эко» – кадровый вопрос. «Я считаю, что это один из самых значимых современных вызовов, касающийся не только нашего холдинга. Поиск квалифицированных кадров – сложная задача, и для её решения мы рассматриваем разные варианты. Прежде всего стараемся привлечь молодёжь – выпускников профильных вузов. Приглашаем к сотрудничеству и специалистов из других регионов», – рассказывает Екатерина Львовна. Ведётся подготовка специалистов и непосредственно в стенах АО «Кондор-Эко»: «Если говорить о двух разных направлениях работы нашей организации, с одной стороны, это инжиниринг, и на предприятии ведётся обучение, адаптация технических специалистов. Наше направление достаточно узкопрофильно, поэтому идёт внутреннее обучение персонала по нашей специфике. А второе направление – это производство, где также есть и внедряется система наставничества и обучения, в том числе работы с новым оборудованием».

Важно заметить, что в холдинге потомственность и преемственность работы обусловлены исторически. Ещё в советское время со всей страны сюда приехали работать, жить, а в дальнейшем и создавать семьи самые талантливые и одарённые молодые технические специалисты. «Так и сложилось, что изначально родители работали в этой сфере, а потом на эту же работу пришли их дети. И потихоньку уже новое молодое поколение тоже включилось в работу. Причём это касается как специальностей технических, например инжиниринга, так и непосредственно производства. При этом разные поколения одной семьи могут работать в разных структурах нашей организации. Например, отец на производстве, сын – в конструкторском бюро, а внук ещё учится, но мы ожидаем, что со временем и он придёт к нам», – поделилась руководитель «Кондор-Эко».

Добавим, что сейчас в компании реализуется социальная политика, направленная на поддержание различных категорий сотрудников. Это и система ДМС, возможность образования или повышения квалификации. Кроме того, в разных ситуациях в компании всегда стараются находить варианты решения персональных проблем, возникающих у работников компании.

ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЁД

Что касается планов деятельности, Екатерина Львовна уверена – совершенно необходимо дальнейшее расширение и постоянное развитие: «На сегодня у нашей холдинговой группы есть несколько перспективных направлений. Мы продолжаем совершенствовать станочный парк, расширять производственные возможности. Также есть цели освоить новое производство и новые технологии. Ведь актуальность природоохранных аспектов продолжает возрастать с каждым годом. Сейчас в рамках госпрограмм проводится реконструкция на предприятиях угольной, металлургической, цементной, бумажной и других отраслей. А наше оборудование является неотъемлемой частью технологических процессов для многих из них. Учитывая ужесточающиеся экологические требования, очень важно, чтобы оборудование соответствовало этим нормам. Поэтому основной упор мы делаем на безопасность – промышленную и экологическую, и тщательно следим за тем, чтобы оборудование соответствовало всем стандартам, при этом продолжая его совершенствовать. Одним словом, планы у нас грандиозные, и работа предстоит весьма масштабная».

Подготовил Вячеслав Колесников





Как опыт создания уникальных инженерных решений для «Зенит-Арены» и «Лахта-центра» трансформировался в системную работу по импортозамещению, сейсмозащите и высокотехнологичному производству полного цикла.
Когда в 2018 году на «Зенит-Арене» принимали Чемпионат мира по футболу, зрители видели только зелёное поле и удобные трибуны, а огромная работа «за кулисами» оставалась в тени, без восторженных криков и аплодисментов. А ведь там работала команда инженеров, которые на этом уникальном объекте оттачивали компетенции поистине космического уровня! Сегодня костяк того самого коллектива составляет основу ГК «НЕОЛИТ» – предприятия полного цикла, объединившего проектирование, производство, строительный консалтинг и высокотехнологичное импортозамещение. В интервью RBG генеральный директор компании Анатолий Ладаев и её технический директор Владимир Ломакин рассказали, почему сейсмозащита – это выгодно, как вместе с научными специалистами МГТУ им. Н.Э. Баумана переосмысливать западные технологии и где находится та грань, за которой конкуренция с Китаем просто заканчивается.

АНАТОЛИЙ ЛАДАЕВ, ВЛАДИМИР ЛОМАКИН ГК «НЕОЛИТ»: «МЫ НЕ КОПИРУЕМ – МЫ УЛУЧШАЕМ»

НАСЛЕДИЕ МЕГАСТРОЕК

– Анатолий Сергеевич, не секрет, что визитная карточка специалистов компании «НЕОЛИТ» – участие в проектах «Зенит-Арена» и «Лахта-центр». Что этот опыт дал компании и как она формирует стратегию сегодня?

А.С.: Хотел бы отметить, что «Зенит-Арена» делалась нами, но в рамках другой компании. Однако специалисты, прошедшие эти мощные объекты, сегодня трудятся в «НЕОЛИТе». И партнёры нашего бизнеса – действующие участники того проекта.

Такие проекты надолго оставляют привкус удовольствия. Сложный, уникальный объект меняет тебя: после него хочется делать ещё сложнее, больше, лучше. На этих стройках было применено множество современных технологий – и западных, и новых российских. Этот опыт дал нам качественный скачок в саморазвитии и нацеленность на аналогичные объекты.

В. Л.: Сегодня «НЕОЛИТ» участвует в проектировании «Лахты 2, 3». Компетенция выросла, и мы продаём её с удовольствием. И нацеленность у нас не только на Россию. Мы знаем, что в странах СНГ есть интересные проекты, например небоскрёбы в Ташкенте и Душанбе, включая спортивные сооружения. Мы готовы к подобной работе.

«ВСЕ СФОРМИРОВАННЫЕ НАМИ ПРОЕКТЫ ИМЕЛИ ОПТИМАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО МАТЕРИАЛОЁМКОСТИ БЕЗ ПОТЕРИ НЕСУЩЕЙ СПОСОБНОСТИ И НАДЁЖНОСТИ».

Сегодня ГК «РОСНЕОЛИТ» — это уже четыре компании, охватывающие весь цикл: обучение и повышение квалификации, проектирование, строительство и производство. «НЕОЛИТ ЦЕНТР» отвечает за подготовку кадров, оптимизацию материала, расчёт конструкций, геотехнические расчёты и минимизацию рисков управления строительством. «НЕОЛИТ ПРОЕКТ» проектирует здания, небоскрёбы и подземные сооружения, проводит аудит документации, обследования, реконструкцию и усиление объектов культурного наследия. «НЕОЛИТ СТРОЙ» занимается строительством, усилением конструкций, подъёмом и передвижкой зданий, геотехническими работами и мониторингом. А «НПО НЕОЛИТ ПРОМ» производит элементы подъёма и передвижки зданий, насосное оборудование, опоры и элементы сейсмозащиты, ведёт научные исследования и испытания.

ГК «НЕОЛИТ»:
СТРУКТУРА ПОЛНОГО ЦИКЛА
Юридическое лицо
Направление деятельности

ООО «НЕОЛИТ ПРОЕКТ»
Проектирование и экспертиза проектов

ООО «НЕОЛИТ СТРОЙ»
Строительство и усиление зданий, сооружений

ООО «НПО НЕОЛИТ ПРОМ»
Проектирование и изготовление насосного оборудования и устройств сейсмозащиты.

«Главное достояние нашей компании – люди. Профессионализм и неравнодушие к жизни проекта – основополагающая особенность каждого в ГК «НЕОЛИТ». Сложные задачи, нестандартные решения и уникальные проекты – наши приоритетные направления. Если и есть в строительном деле добродетели, одна из них точно заключается в уходе от шаблонов и создании нечто нового, что вдохновляет и не противоречит природе материала, явления и человека».

– Владимир Олегович, сегодня «Сделано «НЕОЛИТ» воспринимается как своеобразный знак качества. Как формировалась система качества и технологическая культура, которой вы и ваши партнёры следуете?

В. Л.: Всё начинается с людей и должно заканчиваться людьми – в части выгод и вознаграждений. Тот костяк, который прошёл сложный этап проектирования «Зенита» и «Лахты-1», позволил нам точечно подбирать новых сотрудников – по духу, по развитию, по видению того, как надо работать.

Но мы пошли дальше. Руководство «НЕОЛИТ ПРОЕКТ», понимая, что проектирование – одна из сфер бизнеса, решило развивать сопутствующие темы. Мы занялись не только строительным проектированием, но и импортозамещением технологических изделий.

В частности, это насосное оборудование – сейчас уже идут его продажи в «НПО НЕОЛИТ ПРОМ».

Главная цель формирования стратегии развития группы компаний – проекты "под ключ". Мы предлагаем не только проектирование и строительно-монтажные работы, но и создание необходимого оборудования.

Второе направление – сейсмозащита. Это одна из самых сложных, наукоёмких историй. Здесь нужен комплексный подход – и строительной отрасли, и машиностроительной. Поэтому в нашем штате появились кандидаты и доктора наук. Компетенция должна двигать прогресс.

Да, мы относительные новички в этом направлении, аккуратно скажу. Но компетенция по сейсмике у нас была и раньше. Сейчас – первый контракт с застройщиком "Nedvex Group". Прекрасная компания! На мой взгляд, именно за такими застройщиками будущее. Они осваивают берег Краснодарского края, строят качественно. Мы с ними заключили контракт, первая поставка по сейсмозащите уже идёт.

– Если говорить о конкуренции с Китаем, как вы оцениваете свои позиции?

А.С.: Я бы так сказал: конкуренция с Китаем заканчивается там, где начинается высокая наука. Во всём, что более наукоёмко, мы выигрываем.

ПОРТФОЛИО специалистов ГК «НЕОЛИТ»: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ

Объект:	*Что сделано:*
«Зенит-Арена»	Участие в проектировании (в составе команды)
«Лахта-центр»	Участие в проектировании (в составе команды)
«Лахта 2, 3»	Проектирование
Автоклуб «Игора Драйв».	Рабочая документация КМ
ЖК «Е. Волюция»	Конструктивные расчёты с оптимизацией материалоёмкости
Ледовый дворец «СКК-Арена».	Конструктивные расчёты трибун с учётом динамических воздействий
Железнодорожный вокзал	Конструктивные расчёты и рабочая документация
Горнолыжный курорт	Конструктивные расчёты с учётом сейсмики

«Речь идёт о конкретном объекте: школа на 800 мест в Сочи. Заказчик – NEDVEX GROUP. Участие "НЕОЛИТ ПРОЕКТ" и "НПО НЕОЛИТ ПРОМ": научно-техническое сопровождение проектирования объекта в сейсмоопасной зоне, проектирование инженерной защиты (подпорные стены), подбор, расчёт и проектирование сейсмоизоляции. Объект сейчас в процессе строительства. Применяются маятниковые опоры НЕО-СОМ2 с двойной поверхностью скольжения, выпускаемые по ТУ 25.99.29-001-50020456-2026. Отстройка частот изолируемой структуры осуществляется за счёт маятникового эффекта: период колебаний в основном определяется геометрическими параметрами. Несущая способность при сейсмике – до 8000, эквивалентное демпфирование – 32%, эквивалентный период колебаний – 4,5 секунды».

– Для российского бизнеса сейчас стоит задача не только предпринимательская, но и формирования научной базы. Как вы оцениваете уровень импортозамещения в строительной отрасли? Какую миссию должен взять на себя бизнес?

В. Л.: Мы – не сторонники глобальной критики. Импортозамещение – история многоотраслевая, и успехи везде разные. Допустим, насосы. Что нужно? Литьевая база, мехобработка, станкостроение, кадры. А в период перестройки идти в эти отрасли было не популярно.

КОНКУРЕНЦИЯ С КИТАЕМ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ТАМ, ГДЕ НАЧИНАЕТСЯ ВЫСОКАЯ НАУКА.

Мы импортозамещаем лидеров – датский Grundfos, шведский Flygt. Но если мы будем просто копировать, мы проиграем. Поэтому мы делаем реинжиниринг с научной базой. Подписали долгосрочное, монетизированное, серьёзное соглашение с МГТУ им. Н.Э. Баумана. Мы не просто замещаем, мы улучшаем импорт. Только так можно выйти на рынок уверенно».

– *А.С.:* Мне очень нравится история с 719-м постановлением. Это хороший лакмус для понимания того, какие отрасли требуют дополнительных трудозатрат и инвестиций. Одно из них – станкостроение, литьевая база. Китай привлекает тарификацией – у них почти советская система. Дешёвое литьё, дешёвая мехобработка. Себестоимость продукта у них намного ниже. Это надо понимать и честно диагностировать отечественные возможности.



Мы объединили вокруг себя две отрасли: МГСУ – строительная наукоёмкая Мекка, и МГТУ им. Н.Э. Баумана – это машиностроительная грандиозная научная база. Я под очень приятным впечатлением после общения с представителями и тех, и других. Поэтому, скорее всего, впереди новые межотраслевые. ассоциации, в части насосного оборудования и, конечно, в части сейсмозащиты.

Сегодня «НПО НЕОЛИТ ПРОМ» предлагает целую линейку изделий. Канализационные насосы серии «НЕО КН» с адаптивной гидравликой разработаны для работы в тяжёлых условиях по перекачке воды и сточных вод: мощность от 1,5 до 110 кВт, диаметр патрубка нагнетания до 350 мм, расход в оптимальной точке до 350 л/с, напор до 64 м, содержание твёрдых частиц до 8%. Дренажные насосы серии «НЕО Бауман ДН» работают при температурах до 90 °С, что критично для теплосетей и МОЭК. Шламовые насосы серии «НЕО ШН» рассчитаны на самый абразивный шлам – это горнодобывающая промышленность, строительство, нефтедобыча. Планируется формирование новой линейки герметичных насосов для нефтегазовой отрасли с температурой перекачиваемой жидкости от −120 до +360 °С и давлением на входе до 15 МПа.

– Что нужно менять в регуляторной политике и нормативной базе, чтобы помочь российским производителям быть конкурентоспособными?

А.С.: Мы занимаемся и проектированием, и производством, и строительством – в части консультаций. Держим руку на пульсе по всем этим отраслям. И видим, что нормативная база требует актуализации,

ГК НЕОЛИТ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ

- **ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ: НАСОСНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ (РЕИНЖИНИРИНГ FLYGT СОВМЕСТНО С МГТУ ИМ. Н.Э. БАУМАНА), ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ: СЕЙСМОЗАЩИТНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ (РЕИНЖИНИРИНГ MAURER СОВМЕСТНО С МГТУ ИМ. Н.Э. БАУМАНА И МГСУ).**
- **ПЕРВЫЙ КОНТРАКТ НА СЕЙСМОЗАЩИТУ – МАЯТНИКОВЫЕ СЕЙСМОИЗОЛЯТОРЫ ДВОЙНОГО СКОЛЬЖЕНИЯ ДЛЯ ШКОЛЫ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ, ЗАСТРОЙЩИК «NEDVEX GROUP».**
- **РАБОТА С НОРМАТИВНОЙ БАЗОЙ: УЧАСТИЕ В ТК-465, РАЗРАБОТКА СОБСТВЕННОГО СТАНДАРТА ПРЕДПРИЯТИЙ.**
- **КОМАНДА: ТОЧЕЧНЫЙ ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТОВ, КАНДИДАТЫ И ДОКТОРА НАУК В ШТАТЕ.**

НАУЧНАЯ БАЗА «НЕОЛИТА»

ПАРТНЁР НАПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТ

- **МГТУ ИМ. Н.Э. БАУМАНА МАШИНОСТРОЕНИЕ, РЕИНЖИНИРИНГ НАСОСНОГО ОБОРУДОВАНИЯ РАЗРАБОТКА НАСОСОВ, ЗАМЕЩАЮЩИХ GRUNDFOS И FLYGT**
- **РАЗРАБОТКА И ПРОИЗВОДСТВО СЕЙСМОЗАЩИТЫ ЗАМЕРЗАЮЩИХ MAURER И FIP**
- **МГСУ СТРОИТЕЛЬНАЯ НАУКА, СЕЙСМОСТОЙКОСТЬ МЕТОДИКИ РАСЧЁТОВ СЕЙСМОЗАЩИТЫ ДЛЯ ОБЪЕКТОВ В СЕЙСМООПАСНЫХ РАЙОНАХ**
- **ТК-465 НОРМАТИВНАЯ БАЗА СТРОИТЕЛЬСТВА УЧАСТИЕ В МОДЕРНИЗАЦИИ НОРМ, РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА ПРЕДПРИЯТИЙ**



осовременивания, новых научных исследований, чтобы в каких-то частях подкрутить нормы. Она в какой-то степени устарела. Не понаслышке это знаю: наша компания входит в ТК-465 – комитет, который занимается преобразованием базы, модернизацией, осовременниванием. Работа ведётся. Но в некоторых частях, например в части строительства в сейсмоопасных районах, нужна модернизация. И нужно не просто улучшать, нужно идти в ногу с современными национальными запросами.

В. Л.: Мы сформировали определённый стандарт предприятий, который нам нужен для прохождения экспертизы и выхода на рынок с нормативно обоснованной историей в плане устройств. Мы выработали определённые фонды. Потратились, зато у нас есть основание честно говорить: мы и запроектируем, и произведём, и организуем шеф-монтаж. Чтобы заказчик не волновался.

СЛУЖБА ОДНОГО ОКНА: ОТ ПРОЕКТА ДО ШЕФ-МОНТАЖА

– Фактически у вас получается служба одного окна: объединяете проектную, строительную и производственную деятельность, снижаете риски?

А.С.: Мы как инженеры не просто сидим в офисе и, как в советские времена говорили, «крючком вяжем». Мы видим, как работают технологии, вплоть до геологии изучаем тему, управляем процессами, обследуем. Во-первых, это интересно, а в сухом остатке – это выгодно. Заказчик пошёл очень толковый: трезво оценивает риски, сам ищет аудиты, делает дополнительные расчёты, чтобы оптимизировать материалоёмкость объекта и в то же время сделать его максимально безопасным.

Вот опять же, «NEDVEX GROUP» – краснодарский застройщик. У них серьёзный технический надзор. И они, например, очень заинтересованы в безопасности четырёхэтажной школы, которую строят в сейсмоопасном районе. Согласно нормативной базе, там должна быть сейсмозащита.

– Но многие подрядчики пока не видят смысла в сейсмозащите…

А.С.: Именно поэтому нужна пропаганда нормальных сейсмозащитных устройств. После советских времён мы остановились, только несколько кафедр в России занимаются этим серьёзно. Нынешний подрядчик не видит смысла в сейсмозащите, потому что не понимает: с устройством и дешевле, и безопаснее. Поэтому на конференциях и на форумах надо рассказывать: что это, для чего, почему российский продукт не хуже западного в некоторых его частях и технологиях.

– Отдельная тема – объекты культурного наследия и расчёты влияния стройки на подземные сооружения метрополитена. Как здесь строится работа?

А.С.: Это ювелирная работа и колоссальная ответственность. Когда работаешь с такими объектами, каждое решение должно быть выверено. Это та компетенция, которая рождается только на сложнейших объектах. Мы умеем выявлять скрытые резервы несущей способности при аудите сторонних расчётов, что даёт заказчику экономию без потери надёжности.

Здесь особенно показателен пример башни Сююмбике в Казани. Мы разработали принципиальные решения по усилению основания башни в нескольких вариантах – с обследованием, пространственными расчётами и проектированием. Возможны разные типы усиления как изнутри, так и снаружи башни, не нарушая общей целостности конструкций объекта культурного наследия. Это усиление верха структурной формой, объединение с более жёсткой кирпичной кладкой стены, установка дополнительных домкратов вертикального подъёма для выравнивания перекоса яруса башни, усиление тяжами и бандажами по всей длине – шаг, сечения и места установки определяются проектом и расчётом. Добавлю: зоны высокого сейсмического риска в России – это не только Кавказ и Камчатка. Это зоны потенциального развития промышленности, включая добычу полезных ископаемых и строительство новых атомных электростанций, – Дальний Восток и шельфовые территории Северного Ледовитого океана. Это рекреационные зоны активного развития туризма – Крым, Кавказ, Алтай, Байкал, Дальний Восток. Сейсмозащита – это не дополнительная опция, а необходимость для огромной части страны.

ЛЮДИ И БУДУЩЕЕ

– Как вы оцениваете работу с молодыми кадрами, со студентами?

В. Л.: Мы к ним очень трепетно относимся! Когда мы видим, как у них горят глаза, мы понимаем: наша старость будет защищена именно этими людьми. Они вырастут в больших специалистов, очень рентабельных для нашей страны.

Когда на полях форума «Российский промышленник» заходят разговоры об импортозамещении, эксперты часто спорят о границах возможного. Но пока одни дискутируют, другие в эти минуты совершают тихую индустриальную революцию. Журналисты Russian Business Guide отправились на производственную площадку петербургского завода СЗЭМО «СТЭМ», чтобы своими глазами увидеть, как выглядит настоящая бескомпромиссная независимость в сфере тяжёлого машиностроения. И то, что мы увидели, вызывает искреннее восхищение.



ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ И ПРОМЫШЛЕННЫЙ ФЕНОМЕН СЗЭМО «СТЭМ»

Как в Санкт-Петербурге создаётся абсолютный технологический суверенитет

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИМПОРТОНЕЗАВИСИМОСТИ

Прогуливаясь по цехам завода «Современные технологии электрических машин» («СТЭМ»), быстро понимаешь: здесь не признают полумер. В то время как многие игроки рынка пошли по пути «параллельного импорта» или крупноузловой сборки азиатских аналогов, петербургские машиностроители выбрали самый сложный, но амбициозный путь. Они полностью отсекли любые внешние риски, сделав ставку на 100-процентную локализацию всех производственных процессов на территории России.

Для нас стало открытием, насколько диверсифицирована структура предприятия. Входя в авторитетную группу компаний «СЗЭМО», «СТЭМ» объединил под одной крышей мощное конструкторское бюро, развитую производственную базу и систему многоступенчатого контроля. Это позволяет заводу выступать не просто производителем, но и полноценным архитектором энергетической безопасности для флагманов отечественной индустрии.

Такая автономность — не просто стечение обстоятельств, а результат последовательной управленческой воли руководства завода. Наша задача как инженеров и управленцев — гарантировать клиенту полную предсказуемость.

Из беседы с генеральным директором ООО «СЗЭМО «СТЭМ» Алексеем Егоровым:

«Мы изначально понимали, что любая, даже самая мелкая зависимость от зарубежных поставщиков, будь то специальный лак, изоляция или подшипник, – это мина замедленного действия для крупного российского завода. Если у нашего заказчика встанет конвейер или буровая установка, его не будут интересовать оправдания о сложной логистике, поэтому мы замкнули все процессы на себя. Стопроцентная локализация – это наш осознанный манифест надёжности».

ИНЖЕНЕРИЯ БЕЗ ГРАНИЦ: ОТ ЧЕРТЕЖА ДО ГИГАНТА

Что действительно поражает в подходе «СЗЭМО «СТЭМ» – это технологическая гибкость. Завод не зажат в рамки жёстких серийных каталогов. Нам продемонстрировали, что конструкторский потенциал предприятия позволяет проектировать и производить практически любые электродвигатели под специфические нужды заказчика.

Уникальность «СЗЭМО «СТЭМ» заключается в том, что здесь одинаково виртуозно справляются с тремя фундаментальными задачами: созданием машин с нуля по сложнейшим ТЗ заказчика, замещением изношенных советских агрегатов и точным воспроизводством импортных аналогов, которые больше не поставляются в РФ.

МОДЕРНИЗАЦИЯ С ОПЕРЕЖЕНИЕМ: СТАВКА НА УЛУЧШЕНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК

Один из главных стереотипов об импортозамещении – это миф о том, что копия всегда хуже оригинала. На примере «СЗЭМО «СТЭМ» можно убедиться в обратном. Когда специалисты завода берутся за проект замены зарубежной или старой советской машины, они не просто копируют геометрию. Они проводят глубокую модернизацию оборудования с переходом на российские комплектующие, но с качественным улучшением его характеристик.

В цехах механической обработки на станках с ЧПУ и на участках укладки обмоток мы увидели, как за счёт применения инновационных отечественных материалов повышается КПД двигателей, оптимизируются термодинамические характеристики и закладывается повышенный ресурс надёжности. На выходе российские металлурги, нефтяники и энергетики получают агрегат, который объективно надёжнее и долговечнее своего западного предшественника.

«Мы стремимся превзойти оригинал, — объясняет Алексей Егоров. — За более чем 30-летний опыт капитального ремонта электрических машин ведущих компаний мира мы изучили все их сильные и слабые места. Проектируя новую машину, мы адаптируем её к жёстким условиям российских электросетей, нагрузок и климата, используем наши материалы — и получаем двигатель нового поколения. Он выдаёт лучшие характеристики, работает дольше, а главное — он на 100% ремонтопригоден прямо здесь, на месте».

Одним из практических результатов этого подхода стала серия электродвигателей ДБА мощностью от 250 до 1600 кВт. Это широкая линейка отечественных двигателей, созданная для замены импортных аналогов и обеспечения работы бурового оборудования.

ЭКОСИСТЕМА ЗАБОТЫ О КЛИЕНТЕ

Экспертный подход менеджмента ООО «СЗЭМО «СТЭМ» проявляется и в понимании экономических реалий, с которыми сталкиваются промышленные предприятия при обновлении мощностей. Чтобы снизить финансовую нагрузку на партнёров, завод предложил удобные и гибкие для тяжёлого машиностроения коммерческие инструменты – программы приобретения сложного оборудования в рассрочку или по системе трейд-ин.

В сочетании со строгим промежуточным контролем качества, обязательными приёмо-сдаточными испытаниями и наличием международных сертификатов соответствия ISO 9000, 14001 и 45001 это делает предприятие понятным и надёжным долгосрочным партнёром для любой отрасли.

Завод «СЗЭМО «СТЭМ» поражает своей самодостаточностью. Здесь выпускают абсолютно всё – от буровых электродвигателей до сложнейших двигателей для российских железных дорог.

«Копировать чужое изделие – это путь в прошлое».

ЗАЛОГ УВЕРЕННОСТИ В БУДУЩЕМ

Опыт завода «СЗЭМО «СТЭМ» – это наглядное доказательство того, что цели технологического суверенитета, декларируемые на форуме «Российский промышленник», становятся осязаемой промышленной реальностью.

Когда видишь такие горящие своим делом команды, сильный кадровый потенциал и искреннее стремление созидать, появляется твёрдая уверенность в будущем нашей промышленности. Петербургский завод «СЗЭМО «СТЭМ» сегодня строит не просто электродвигатели – он строит фундамент независимости всей страны.



Артём Петрухин:

«СЕГОДНЯ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ НЕ ПЛОЩАДЬ, А ЭКОСИСТЕМУ»



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

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

Акцент смещается на создание комфортной среды для сотрудников – появляются зоны отдыха, кафе, спортивные объекты, озеленение. Важное значение приобретают многофункциональность и интеграция: парки всё чаще сочетают производственные, исследовательские, образовательные и социальные функции, формируя единое пространство для бизнеса, науки и жизни.

Кроме того, активно идёт технологическая трансформация: внедряются цифровые системы управления, беспилотные транспортные и производственные системы, развивается инфраструктура для новых технологий.

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

Сегодня Light Industrial – это ответ на запрос современной экономики. Это не просто производственные здания, а гибкий формат, который объединяет производство, склад, офис, сервисы и комфортную среду.

Об эволюции промышленных парков, о сегодняшних трендах и будущем отрасли мы беседуем с Артёмом Петрухиным, партнёром ХСА | INDUSTRIAL CITY.

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

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

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

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

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

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



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

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

– За последние годы произошёл качественный скачок. Если кратко, можно выделить несколько ключевых тенденций: стремительный рост числа индустриальных парков, появление профессиональных девелоперов, формирование отраслевых стандартов, смещение спроса в сторону качества в сегмент А, усиление роли инфраструктуры и сервиса. Но главное изменение – это переход от метров к среде. Сегодня клиент покупает не площадь, а экосистему.

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

– Как менялся ваш подход к проектированию и строительству?

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



Реклама. Рекламодатель ООО "ХОЛДИНГ "СТРОИТЕЛЬНЫЙ АЛЬЯНС" ИНН 5036113127. Erid: 2VSb5yA2eK4



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

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

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

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

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

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

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

– Тогда что сегодня определяет премиальный сегмент light industrial?

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

– Насколько здесь важны возможности цифровизации и развития ИИ?

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



Реклама. Рекламодатель ООО "ХОЛДИНГ "СТРОИТЕЛЬНЫЙ АЛЬЯНС" ИНН 5036113127. Erid: 2VSb5yFxbSS



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

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

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

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

– В сегменте light industrial мы видим устойчивый спрос. Рынок сформировался и стал конкурентным. Для инвесторов это понятная модель: быстрый запуск, отсутствие дополнительных вложений, долгосрочные договоры аренды и рост стоимости актива.

> «МЫ РАССМАТРИВАЕМ МАСШТАБИРОВАНИЕ ЧЕРЕЗ ЗАПУСК ФРАНШИЗЫ В СЕГМЕНТЕ LIGHT INDUSTRIAL».

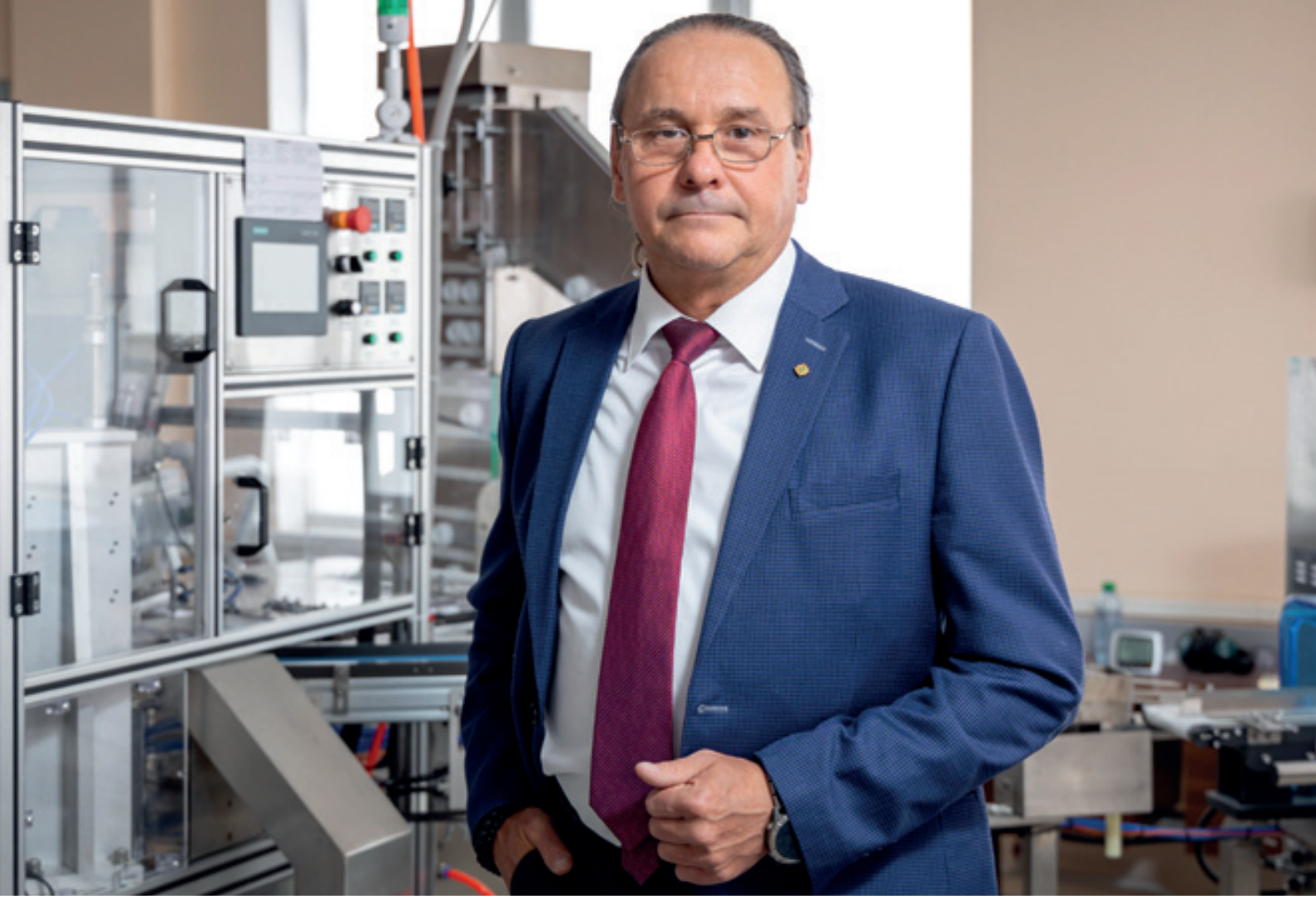
Дополнительно компания также рассматривает масштабирование через запуск франшизы в сегменте light industrial. Разрабатываемая модель позволит партнёрам реализовывать проекты по единым стандартам INDUSTRIAL CITY — от проектирования до управления, включая инфраструктуру и сервисы. Франшиза станет инструментом тиражирования экспертизы и дальнейшего роста в регионах России.

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

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



На правах рекламы



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

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

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

– Самые интересные начинания и открытия в мире происходят будто бы случайно: Исааку Ньютону яблоко на голову упало, Менделееву сон приснился. В нашем случае, с одной стороны, инновационном, а с другой – прикладном, «случайно» совпали несколько фактов. Родоначальником биохимического направления диагностики биологических жидкостей человека, основанного на принципах «сухой химии», у нас в стране является мой отец – Рудольф Иванович Гвоздев (1939–2017), всю жизнь посвятивший себя науке в области биотехнологии ферментов. Как-то вечером, сидя перед телевизором, он случайно услышал статистику ДТП со смертельным исходом, совершенных пьяными водителями. Было также озвучено количество случаев, когда именно алкогольное опьянение стало причиной летальных исходов. Он ужаснулся: по этим причинам страна за год теряла больше граждан, чем погибло за всю войну в Афганистане – 15 тысяч человек!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

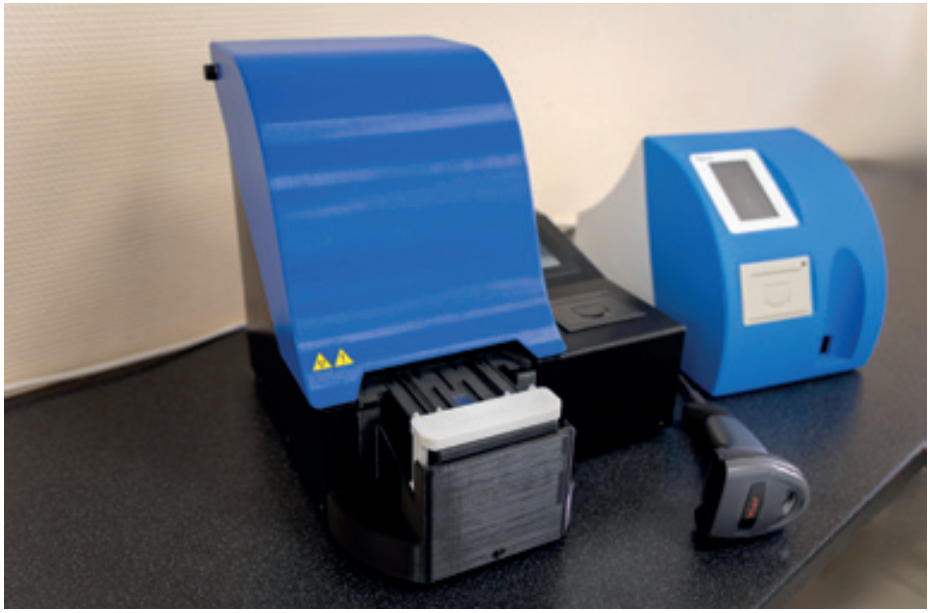
– Хороший вопрос. Моё личное мнение: на любом производстве обязана быть научная база, состоящая из специалистов разных областей. Они необходимы для отслеживания качества входящих комплектующих, создания новых научно-производственных разработок, доработки уже производимых изделий, а также для их модернизации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

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

– Должен сказать, что «прописка» в Черноголовке – совершенно необязательный момент для воплощения высокотехнологичных желаний сделать что-то нужное и полезное у себя в стране. Мы здесь исторически – отец работал в Институте проблем химической физики, здесь начинались первые разработки. Сегодня компания по-прежнему находится в Черноголовке, базируясь на территории коммерческого бизнес-инкубатора. А по мощностям мы готовы обеспечить все потребности России в визуальных тест-полосках, а также не менее половины – в приборной биохимической экспресс-диагностике.

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

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



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

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



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

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

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

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

– Да, в 2025 году силами нашего научного коллектива мы сделали это. Пришлось докупить кое-какое оборудование, но в результате у нас получилось такое не особо профильное для нас медизделие. Система состоит из двух пробирок или флаконов-капельниц, в которые помещены лиофильно высушенные химические компоненты. Для активизации этого контрольного материала необходимо в пробирки или капельницы просто добавить воду, и контрольный раствор будет готов к работе. Для проверки любой нашей тест-полоски необходимо смочить её сенсорные элементы этими растворами. Если сенсорные элементы полоски работоспособны, то они окрасятся в заявленный цвет, если нерабочие, окраски не будет или она будет очень слабой. У зарубежных производителей есть подобные контроли, только у них они жидкие и на 10 параметров. Транспортировать и хранить их необходимо только при температуре 2-8 ^{0}C, что очень неудобно. Наши же можно хранить и перевозить при любой температуре и определять 14 параметров. Вот такова наша уникальность!

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Кто ваши клиенты и какова география поставок?

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

– Поделитесь планами на ближайшее будущее.

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





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.





ТЕАТРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ АКТёРЫ

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СПЕКТАКЛЬ С УЧАСТИЕМ ИЗВЕСТНЫХ ЛИЦ

СБОРЫ ДЛЯ ФОНДА не́ напрасно

30 И 31 ОКТЯБРЯ · 13:00 · 16:00 · 19:00

ПРИКЛЮЧЕНИЯ В КАРМАШКИНО



В МЮЗИКЛЕ ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ:



АЛЕКСЕЙ СИТНИКОВ
АВТОР КНИГИ

АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВ
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПАО СБЕРБАНК

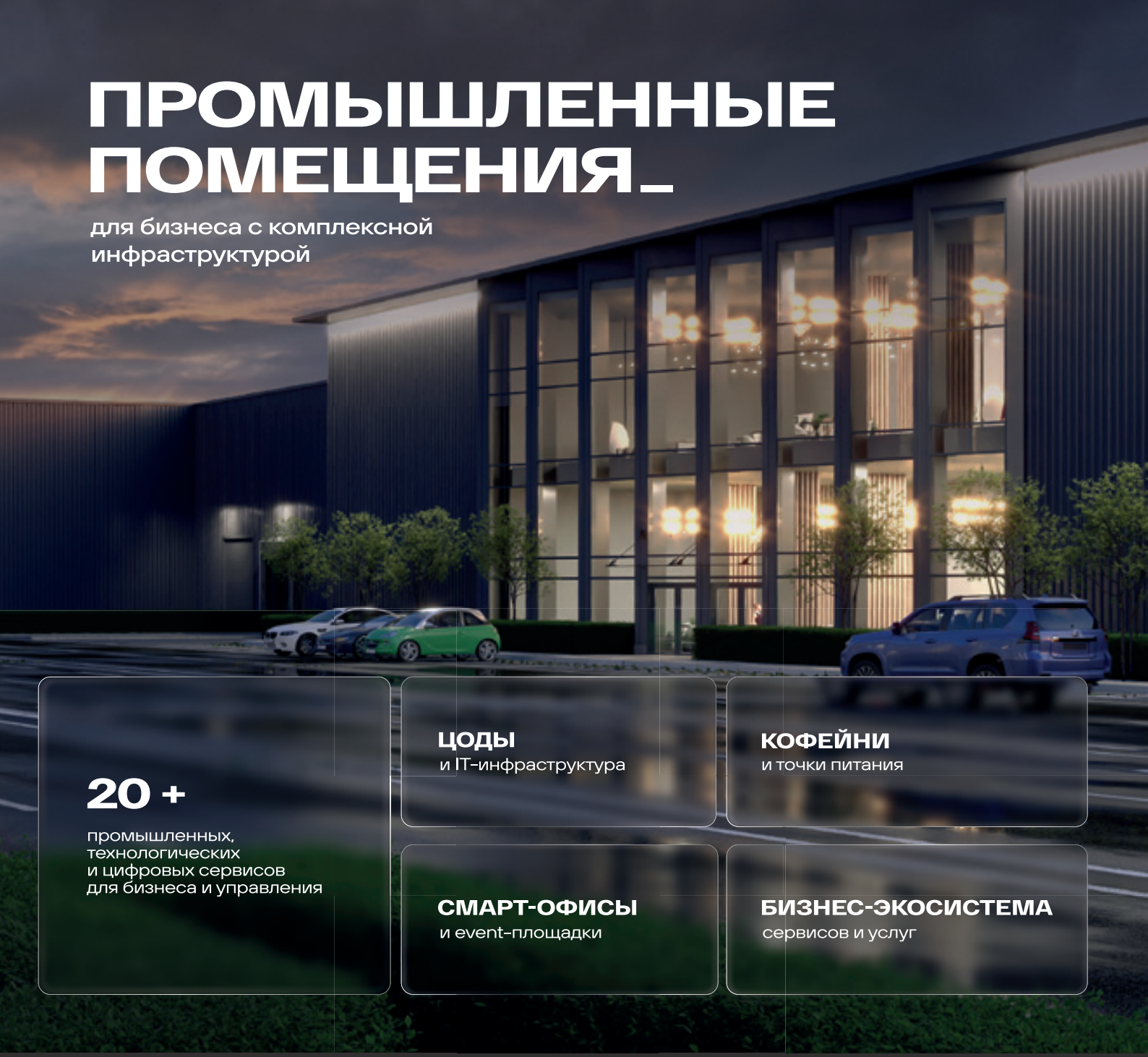
АЛЕКСАНДР ЦЫПКИН
ПИСАТЕЛЬ

ДМИТРИЙ ЧЕБОТАРЁВ
АКТЁР ТЕАТРА, КИНО И ТЕЛЕВИДЕНИЯ

МАРИЯ СУВОРОВСКАЯ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР RUSSIAN BUSINESS GUIDE, ОБЩЕСТВЕННЫЙ ДЕЯТЕЛЬ

На правах рекламы

Реклама. Рекламодатель ИП Левченко Милана Викторовна ИНН 561200150409. Erid: 2VSb5yLQZHU



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 кампус

+7 (495) 215-03-95

www.icpark.ru

Реклама. Рекламодатель ООО "ХОЛДИНГ "СТРОИТЕЛЬНЫЙ АЛЬЯНС" ИНН 5036113127. Erid: 2VSb5y2chuL

KAZAN DIGITAL WEEK

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

«KAZAN DIGITAL WEEK 2026»

29-31 ОКТЯБРЯ



Реклама. Рекламодатель АССОЦИАЦИЯ СЦР ИНН 1655420431. Erid: 2VSb5xvgkmx

Реклама