RBG

54/387
октябрь 2026

With the support of the CCI of Russia



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА «РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК»

22–24 октября 2026

ЮЛИЯ СЫРОВА, «НЕЙРОМИР».

«ГОЛОС ЛИДЕРА — БИЗНЕС-АКТИВ, КОТОРЫЙ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ»

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
Редакторы номера:
Александра Убоженко,
Екатерина Золотарева
Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**
Дирекция развития и PR:
Алена Штукарева
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 № 54/387 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: **Alexandra Ubozhenko, Ekaterina Zolotareva**
Designer: **Alexandr Lobov**
Directorate for Development and PR:
Elena Shtukareva
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 № 54/387 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: 2VSb5yeQqV4

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».

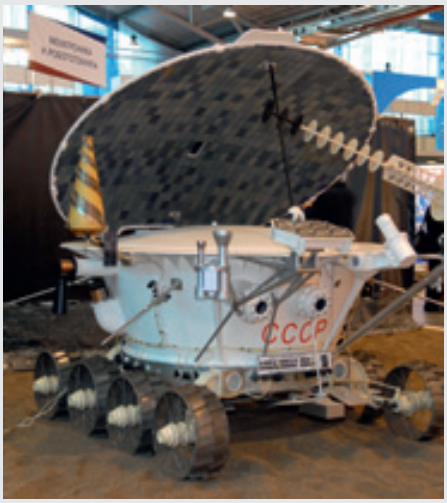
ДОГОВОРЫ, ЗАКАЗЫ, СЕНСАЦИИ

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.



Татьяна Росс, OXYTERRA:

«МЫ СОЗДАЁМ ТЕХНОЛОГИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ОРГАНИЗМУ АКТИВИРОВАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ»

Отечественная медицинская промышленность всё увереннее выходит за рамки импортозамещения и начинает формировать собственную технологическую повестку. OXYTERRA – один из ярких примеров того, как российская научная школа и инженерная мысль превращаются в востребованные решения для медицины, реабилитации и превентивного здравоохранения. Сегодня оборудование компании используется в клинической практике, участвует в научных исследованиях и выходит на зарубежные рынки.

О развитии технологии интервальных гипоксических тренировок, новых инновационных разработках и будущем российской медтехники мы поговорили с генеральным директором компании Татьяной Росс.

– Татьяна Николаевна, говоря об импортозамещении, стоит отметить, что OXYTERRA не заменяла зарубежные аналоги, а фактически создала собственное российское технологическое решение, которое копируют на Западе. В чём, по-вашему, заключается главное отличие такого подхода?

– Вообще, технология интервальных гипоксических тренировок (ИГТ) не была заимствованной, исторически метод развивался именно в нашей стране. Советские учёные начали активно изучать механизмы адаптации человека к гипоксии при решении задач авиационной и космической медицины, в том числе для подготовки военных лётчиков. За десятилетия была накоплена обширная научная база, которая впоследствии получила развитие в работах российских исследователей и нашла применение в профилактике, лечении и реабилитации различных заболеваний. Поэтому наша задача заключается не в том, чтобы копировать зарубежные решения. Мы опираемся на собственную научную школу, совершенствуем её и создаём современное оборудование, которое делает метод интервальных гипоксических тренировок более доступным, удобным и эффективным для врачей и пациентов.

– Какие технологические решения в аппаратах OXYTERRA позволяют конкурировать не только с российскими, но и с западными аналогами?

– Одним из главных преимуществ OXYTERRA является широкий выбор режимов проведения ИГТ для разных категорий пользователей: от условно здоровых людей, занимающихся профилактикой и повышением работоспособности, до ослабленных пациентов, проходящих восстановление после различных заболеваний или операций.

Чтобы сделать подбор программы максимально точным и индивидуальным, мы разработали встроенные кардиологический и спирометрический модули, они позволяют глубже оценивать состояние организма для максимального эффекта. В каждой версии аппарата есть интеллектуальная система контроля состояния пациента, работающая по принципу биологической обратной связи: аппарат анализирует показатели организма в режиме реального времени и помогает специалисту адаптировать процедуру под индивидуальные особенности каждого отдельного пациента.

Кроме того, аппарат OXYTERRA объединяет в одном устройстве ряд возможностей, которые редко встречаются одновременно в аналогичном оборудовании. Это широкий диапазон содержания кислорода в гипоксической фазе (от 7 до 16%), режим инверсии с переходом от гипероксии к гипоксии, режим пролонгированной гипероксии, а также возможность изменять параметры протокола непосредственно во время процедуры. Мы также используем самую современную мембранную технологию разделения газовых смесей, она обеспечивает высокую точность и стабильность концентрации кислорода на протяжении всей тренировки.

Глобальное отличие оборудования OXYTERRA – это персонализированный подход и возможность ручных настроек в процессе самой процедуры в сравнении с иностранным оборудованием, содержащим стандартные протоколы для всех пациентов.

– Можно ли говорить, что в сегменте гипокситерапии Россия уже формирует собственный технологический стандарт? Какова роль вашей компании в этом процессе?

– Безусловно, и мы гордимся тем, что являемся частью этого процесса. Для нашей компании данная технология – это результат более чем 20 лет исследовательской и инженерной работы. Учредители и собственники нашей группы компаний занимаются разработкой технологий и оборудования для интервальных гипоксических тренировок с 2006 года, привлекая к сотрудничеству российских и немецких учёных. Уже тогда на базе Национального медицинского исследовательского центра реабилитации и курортологии начались исследования в области гипоксии и гипероксии, был зарегистрирован патент на аппарат, а позднее создана и зарегистрирована российская установка «ГИПОКСИ-1» для проведения интервальных гипокси-гипероксических тренировок. Поэтому наша роль заключается не только в производстве современного оборудования. На протяжении двух десятилетий мы участвуем в развитии самой технологии, способствуя продвижению безлекарственных методов оздоровления организма.

«ГЛОБАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ ОБОРУДОВАНИЯ OXYTERRA – ЭТО ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ВОЗМОЖНОСТЬ РУЧНЫХ НАСТРОЕК В ПРОЦЕССЕ САМОЙ ПРОЦЕДУРЫ».

– Какие барьеры сегодня наиболее критичны для российских производителей медтехники и какие из них вам уже удалось преодолеть?

– На мой взгляд, один из главных барьеров для российских производителей медтехники – это поиск надёжных поставщиков внутри страны. За последние годы мы успешно прошли этап импортозамещения, выстроили сотрудничество с российскими производителями комплектующих и расходных материалов и существенно повысили уровень локализации производства. Параллельно мы уделили большое внимание промышленному дизайну и эргономике оборудования, чтобы внешний вид оборудования соответствовал современным мировым стандартам.

Также, несмотря на переход на российские комплектующие, большой проблемой является вхождение в реестр Минпромторга РФ и получение сертификата СТ1. К сожалению, у нас процедуры принятия решений всё ещё максимально сложны и бюрократизированы.

– Насколько зависим ваш продукт от импортных компонентов? И удалось ли вам выстроить полноценную независимую производственную цепочку?

– На текущий момент процент локализации составляет порядка 75%, наша цель





– выйти на 100%, и мы активно работаем в данном направлении. К сожалению, не все компоненты производятся в РФ, и, как ни странно, нередко российские производители предлагают комплектующие по стоимости в 3–10 раз выше, чем зарубежные аналоги.

При этом ситуация постепенно меняется. На рынке появляются новые производственные компании, расширяется номенклатура отечественных компонентов, развивается собственная инженерная база. Мы внимательно следим за этими процессами и стараемся использовать российские решения везде, где это возможно, без ущерба для качества и надёжности оборудования.

Для нас локализация – это не только вопрос импортозамещения. Это ещё вопрос устойчивости производства, возможности быстрее реагировать на запросы рынка, обеспечивать сервисную поддержку и развивать продукт в долгосрочной перспективе. Поэтому мы последовательно движемся в сторону увеличения доли российских комплектующих, понимая, что это стратегическая задача не только для нашей компании, но и для отрасли в целом.

«СЕГОДНЯ ПРОЦЕНТ ЛОКАЛИЗАЦИИ СОСТАВЛЯЕТ ПОРЯДКА 75%, НАША ЦЕЛЬ – ВЫЙТИ НА 100%».

– Оборудование компании активно используется в клинической практике и в научных исследованиях. Как выстроено взаимодействие с научным сообществом и медицинскими институтами?

– Да, взаимодействие с научным сообществом – это неотъемлемая часть развития технологии. За последние 9 лет с использованием нашего оборудования было проведено более 50 научно-клинических исследований и около 150 клинических апробаций на базе медицинских организаций, включая ведущие федеральные центры. Это позволяет как совершенствовать оборудование на основе их рекомендаций, так и расширять научно-доказательную базу применения интервальных гипоксических тренировок в различных областях медицины.

Одним из наиболее значимых проектов последних лет стало сотрудничество с НМИЦ радиологии Минздрава России по изучению возможностей восстановления онкологических пациентов. Уже получены первые положительные результаты, которые подтверждают перспективность этого направления.

– Можно ли сказать, что OXYTERRA – это платформа для персонализированной медицины, а не просто медицинское оборудование?

– Да, именно так мы и рассматриваем OXYTERRA. Поэтому OXYTERRA не работает по принципу «один протокол для всех», аппарат позволяет подбирать параметры для каждой процедуры индивидуально.

OXYTERRA совмещает в себе как лечебные, так и диагностические модули, которые позволяют получать информацию о выносливости пациента и толерантности к гипоксии, проводить спирометрические исследования, мониторить вариабельность сердечного ритма, пульс и сатурацию, а затем проводить персонализированную тренировку с учётом этих параметров.

Для нас это принципиально важно, потому что каждый организм индивидуален. Даже люди одного возраста с похожими показателями здоровья могут по-разному реагировать на нагрузку и восстановительные процедуры. Именно поэтому мы уделяем большое внимание объективной оценке состояния пациента перед началом работы.

Мы всегда говорим о том, что технология должна помогать врачу принимать решения, а не заменять его. OXYTERRA даёт специалисту дополнительные инструменты для оценки функционального состояния организма и позволяет более точно подобрать программу воздействия.

– В чём главное технологическое преимущество метода интервальной гипокси-гипероксической тренировки с точки зрения современной медицины?

– Технология ИГТ относится к немедикаментозным методам восстановления и повышения адаптационных возможностей организма. В её основе лежит воздействие на митохондрии – «энергетические станции» наших клеток, от работы которых зависит обеспечение органов и тканей энергией.

Благодаря этому ИГТ оказывает не локальное, а системное воздействие на организм, способствуя улучшению работы различных органов и систем. Именно поэтому мы рассматриваем её как комплексный инструмент оздоровления и восстановления.

На мой взгляд, одно из главных преимуществ технологии заключается в том, что она помогает организму активировать собственные адаптационные механизмы. Речь идёт не о симптоматическом воздействии, а о работе с фундаментальными процессами, которые лежат в основе устойчивости организма к нагрузкам и внешним факторам.

Сегодня всё больше внимания уделяется превентивной медицине и вопросам здорового долголетия. В этом контексте технологии, направленные на повышение адаптационного потенциала человека, становятся особенно востребованными. Именно поэтому интерес к интервальным гипокси-гипероксическим тренировкам продолжает расти как среди специалистов, так и среди пациентов.

– Как вы оцениваете потенциал митохондриальной медицины и её роль в будущем здравоохранения?

– Я считаю, что потенциал митохондриальной медицины огромен. Как говорит наш научный эксперт, доктор Егор Егоров из Германии, даже для полноценного сна организму нужна энергия. И это очень точное замечание.

Мы привыкли связывать энергию прежде всего с физической активностью, но на самом деле от неё зависит гораздо больше. Энергия необходима для восстановления тканей, работы иммунной системы, поддержания когнитивных функций и нормального функционирования всех органов и систем организма.

От эффективности работы митохондрий зависят не только физическая выносливость и скорость восстановления после нагрузок, но и качество сна, когнитивные

функции, способность организма справляться со стрессом и с возрастными изменениями.

На мой взгляд, в ближайшие годы это направление будет активно развиваться. Мы уже видим, как интерес к нему растёт среди врачей различных специальностей, специалистов по реабилитации и превентивной медицине. И это закономерно, поскольку речь идёт о фундаментальных механизмах работы организма.

– Татьяна Николаевна, какие инновации последних лет внутри компании вы считаете прорывными и почему?

– Наши коллеги получили патент на метод «водород в гипоксической среде», и в этом году планируется выпуск аппарата сочетанного применения технологии ИГТ и водорода. Мы активно развиваем это направление и видим большие перспективы применения водорода в гипоксии для лечения и реабилитации пациентов.

Для нас это действительно важный этап развития компании, поскольку речь идёт не просто о модернизации существующего оборудования, а о создании нового технологического решения. Сегодня во всём мире растёт интерес к возможностям применения молекулярного водорода в медицине, и результаты исследований выглядят весьма перспективно.

Мы убеждены, что сочетание нескольких научно обоснованных немедикаментозных технологий может дать дополнительные возможности для восстановления и поддержки здоровья пациентов. И мы продолжаем инвестировать в исследования и развитие этого направления.

Для компании важно выпускать оборудование и постоянно расширять научно-технологическую базу своих решений. Такой подход позволяет двигаться вперёд и предлагать рынку новые продукты.

– Аппараты OXYTERRA применяются в кардиологии, реабилитации, спортивной и антивозрастной медицине. Насколько сложно разработать оборудование, которое может одинаково успешно решать задачи столь разных медицинских направлений?

– На самом деле в основе всех этих направлений лежит одна и та же задача – повышение адаптационных возможностей организма и поддержание его энергетического потенциала. Поэтому технология ИГТ одинаково востребована как в клинической медицине, так и в сфере активного долголетия и фитнеса. Мы видим устойчивый рост интереса к ИГТ со стороны врачей, реабилитологов, специалистов антивозрастной медицины, а также представителей SPA- и веллнес-индустрии. Во многом это связано с тем, что метод является немедикаментозным, физиологичным и комфортным для пациента, а положительные изменения многие пользователи начинают отмечать уже в первые недели прохождения курса.

«OXYTERRA – ЭТО ПЛАТФОРМА ДЛЯ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ МЕДИЦИНЫ».

– Как изменился спрос на подобные технологии после пандемии и роста интереса к реабилитации?

– Пандемия стала важным фактором, который привлёк внимание медицинского сообщества к методам немедикаментозной профилактики, реабилитации и восстановления. После COVID-19 многие пациенты столкнулись с длительным снижением физической работоспособности, нарушениями дыхательной функции, хронической усталостью и необходимостью восстановления адаптационных резервов организма. В этот период значительно вырос интерес к ИГТ как к методу, способному поддерживать работу дыхательной и сердечно-сосудистой систем, повышать устойчивость организма к гипоксии и ускорять восстановительные процессы. Гипокситерапия была включена в рекомендации Минздрава РФ по постковидной реабилитации. На мой взгляд, пандемия лишь ускорила тенденцию, которая существует до сих пор: люди всё чаще задумываются не о лечении последствий, а о поддержании здоровья и функциональных резервов организма. Именно в этом направлении технологии ИГТ обладают очень большим потенциалом.

– Можно ли рассматривать гипокситерапию как новый стандарт профилактической медицины?

– Безусловно, в начале текущего года технология ИГТ на OXYTERRA вошла в проект клинической апробации российских инновационных технологий превентивной медицины на базе НМИЦ ТПМ МЗ РФ.

Сам по себе этот факт говорит о серьёзном интересе медицинского сообщества к данной технологии. Сегодня система здравоохранения всё больше внимания уделяет профилактике заболеваний и сохранению здоровья человека, а не только лечению уже возникших проблем.





Гипокситерапия хорошо вписывается в эту концепцию, поскольку она направлена на повышение адаптационных возможностей организма. Она помогает человеку лучше справляться с нагрузками, поддерживать функциональные резервы организма и быстрее восстанавливаться.

«ЛЮДИ ВСЁ ЧАЩЕ ЗАДУМЫВАЮТСЯ НЕ О ЛЕЧЕНИИ ПОСЛЕДСТВИЙ, А О ПОДДЕРЖАНИИ ЗДОРОВЬЯ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РЕЗЕРВОВ ОРГАНИЗМА».

– Насколько, на ваш взгляд, российский рынок готов инвестировать в высокотехнологичное медицинское оборудование собственного производства?

– Всегда лучше приобретать качественное оборудование, которое прослужит много лет – это, в принципе, выгодная стратегия в турбулентные времена. Сейчас рынок претерпевает изменения, и мы видим спрос как со стороны государственного сектора, так и со стороны частных инвесторов на инновационное российское медицинское оборудование.

– Как вы оцениваете меры государственной поддержки отрасли? Достаточно ли их для ускоренного роста?

– Данные меры поддержки есть, и это рабочие инструменты, мы благодарны за возможность их использования. Например, благодаря Московскому экспортному центру мы начали развивать международное направление.

Поддержка особенно важна для компаний, которые занимаются разработкой и производством высокотехнологичной продукции. Выход на новые рынки, участие в международных выставках, сертификация и регистрация медицинского оборудования требуют серьёзных ресурсов и времени.

Поэтому существующие программы помогают компаниям быстрее реализовывать свои проекты и расширять географию присутствия. Мы на собственном опыте убедились, что такие инструменты действительно работают.

Безусловно, всегда есть возможности для дальнейшего совершенствования механизмов поддержки, особенно в части продвижения российских медицинских технологий на международных рынках. Но уже сегодня они играют важную роль в развитии отрасли и помогают отечественным компаниям двигаться вперёд.

– Есть ли у российских производителей шанс не только заместить импорт, но и стать экспортёрами медицинских технологий?

– Да, мы как раз на данном пути развития. За последние два года мы вышли на рынки Беларуси, Узбекистана, открыли своё официальное представительство в ОАЭ, до конца года планируем закончить регистрацию OXYTERRA в Казахстане.

На мой взгляд, сегодня у российских производителей есть все возможности не только для импортозамещения, но и для полноценного выхода на международные рынки. В стране существует сильная научная школа, инженерные компетенции и большой опыт создания медицинских технологий.

При этом зарубежные партнёры всё чаще оценивают не страну происхождения продукта, а его эффективность, надёжность и востребованность на практике. Если технология действительно решает задачи специалистов и пациентов, она имеет хорошие перспективы независимо от страны производства. Наш собственный опыт показывает, что интерес к российским разработкам существует и он продолжает расти.

– Какие рынки за рубежом вы считаете наиболее перспективными для экспорта российских медтехнологий?

– В первую очередь это страны, где технология интервальных гипоксических тренировок пока ещё недостаточно представлена, но при этом активно развиваются направления превентивной медицины, реабилитации, здорового долголетия и веллнес-индустрии. Именно там сегодня наблюдается высокий интерес к технологиям, которые помогают лечить заболевания, поддерживать здоровье, повышать качество жизни и функциональные возможности организма.

Мы видим хорошие перспективы на рынках Ближнего Востока, стран СНГ и ряда государств Азии. В этих регионах активно развивается медицинская инфраструктура, появляются новые клиники и реабилитационные центры, а также растёт интерес к современным немедикаментозным технологиям.

Важно понимать, что экспорт медицинского оборудования – это всегда долгосрочная работа. Необходимо пройти регистрацию, адаптироваться к требованиям

конкретного рынка, выстроить партнёрские отношения и обеспечить качественную сервисную поддержку. Поэтому здесь недостаточно просто иметь хороший продукт.

При этом мировой рынок сегодня открыт для инновационных решений. Если технология подтверждена практикой и имеет научное обоснование, она способна найти своего потребителя независимо от страны происхождения.

– Можно ли, по вашему мнению, «перепрограммировать» здоровье человека с помощью дыхания?

– Я бы сказала иначе: не перепрограммировать, а помочь организму активировать собственные механизмы восстановления.

Человеческий организм обладает огромными адаптационными возможностями. Многие из них заложены природой, но в обычной жизни используются далеко не в полной мере. Гипоксические тренировки позволяют мягко стимулировать эти механизмы, создавая условия для их активации.

В результате организм начинает эффективнее реагировать на различные нагрузки, быстрее восстанавливаться и лучше адаптироваться к изменениям внешней среды. И поэтому данная технология вызывает интерес не только у специалистов по реабилитации, но и у врачей, работающих в сфере профилактической медицины.

– Татьяна Николаевна, каким вы видите развитие компании OXYTERRA на горизонте 5–10 лет: это масштабирование линейки или создание принципиально новых продуктов?

– Безусловно, это и масштабирование уже зарекомендовавшей себя технологии, и выход новых видов оборудования с инновационными немедикаментозными технологиями.

За годы работы компания накопила серьёзную экспертизу в области гипоксических технологий, сегодня перед нами стоят задачи совершенствовать уже существующие решения и искать новые возможности для их применения. Мы внимательно следим за научными исследованиями и стараемся использовать самые перспективные разработки в своей работе.

Отдельное внимание уделяется развитию технологий, связанных с превентивной медициной, реабилитацией и активным долголетием. Эти направления, на наш взгляд, будут играть всё более значимую роль в системе здравоохранения.

– Если говорить шире, каким вам видится будущее российской медицинской промышленности: догоняющей или задающей глобальные тренды?

– Однозначно второе. Мы имеем очень мощную научную базу фундаментальной и клинической медицины, которая в синергии с отечественным инжинирингом обеспечит нам лидирующие позиции законодателей трендов.

Я убеждена, что российская медицинская промышленность способна не только догонять, но и формировать новые направления развития отрасли. Для этого у нас есть серьёзный научный потенциал, сильные инженерные школы и большое количество талантливых специалистов.

Последние годы показали, что даже в непростых условиях российские компании умеют быстро адаптироваться к изменениям и создавать конкурентоспособные продукты. Многие предприятия активно инвестируют в разработки, расширяют производство и выходят на новые рынки.

Конечно, остаётся ещё немало задач, связанных с развитием собственной компонентной базы, производственной инфраструктуры и международного продвижения российских технологий. Важно, что движение в этом направлении уже идёт.

Беседовала Алина Волкова

«ИНТЕРЕС К РОССИЙСКИМ РАЗРАБОТКАМ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ СУЩЕСТВУЕТ, И ОН ПРОДОЛЖАЕТ РАСТИ».





Новые заказы, надёжные партнёры, выход на рынки, куда в одиночку не пробиться, – с этими задачами регулярно имеет дело собственник каждого промышленного предприятия. Можно решать их силами собственного отдела продаж и штатных маркетологов, годами собирая контакты и пробиваясь вперёд ценой значительных ресурсов. А можно войти в среду, где возможности одной компании соединяются с возможностями других – и не складываются, а умножаются.

УМНОЖЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

КАК СОБСТВЕННИКУ ПРЕДПРИЯТИЯ ВЫЙТИ НА НОВЫХ ЗАКАЗЧИКОВ, ПАРТНЁРОВ И НОВЫЕ РЫНКИ

Алексей Тихомиров знает об этом не понаслышке. За более чем 16 лет он прошёл путь от оператора станков с ЧПУ до основателя собственного машиностроительного предприятия «ЯрМашХолдинг». А сегодня он также возглавляет торгово-промышленный кластер Международного союза строителей и промышленников (МССП). Амбассадор промышленности, «Руководитель года», трёхкратный лауреат премии RBG «Люди года», он убеждён: собственнику, который в текущих экономических условиях хочет не только оставаться на плаву, но и расти, нужна чётко работающая система связей. О том, как её выстроить и что она даёт, – наш разговор.

Личная страница Алексея Тихомирова

«ПОТОЛОК» ОДНОГО ЗАВОДА

– Алексей, у вас работающее производство, цифровизация, ERP, загрузка в режиме 24/7. Зачем руководителю такого предприятия, как «ЯрМашХолдинг», тратить время и силы на промышленную кооперацию за пределами цехов своего завода?

– Да, у меня действительно хватает задач на моём металлообрабатывающем производстве. Я создал «ЯрМашХолдинг» в 2017 году, выстроил процессы, оцифровал управление: расчёт заявки – до 24 часов, запуск изделия – в тот же день, собственный ОТК, четвёртый год подряд система менеджмента качества подтверждает соответствие ISO 9001:2015. Но в какой-то момент я понял: дальше рост всё равно упирается в четыре фактора.

Первое – оборудование. Не каждую операцию имеет смысл закрывать своими мощностями. В контрактном производстве хорошо видно, как быстро меняется спрос: сегодня заказ есть, через три месяца изделие сняли с производства, а купленный под него станок остался.

Второе – компетенции. Невозможно держать в штате специалистов под каждую технологию и каждый проект. Вернее, возможно, но рентабельно ли? Дефицит рабочих специальностей мы все по-прежнему ощущаем, а дальше он может коснуться и технологов, и инженеров. Частному предприятию с ограниченным бюджетом выращивать всё это внутри себя долго и дорого.

Третье – снабжение. Один завод, каким бы крупным он ни был, не получает лучшие условия по всем позициям. Иначе на рынке не существовало бы дистрибьюторов и дилеров.

И четвёртое – рынки. Выход к крупным заказчикам и за рубеж требует связей, подготовки и сильной команды вокруг предприятия. Изучить новый рынок в одиночку, понять требования, найти заказчиков – это месяцы и годы.

Гораздо быстрее, имея партнёров, войти в проект генподрядчиком или присоединиться субподрядчиком к тем, кто уже поставляет подобную продукцию и прошёл этот путь. Причём в каждой стране это, скорее всего, будет свой партнёр – во все страны сразу в одиночку не пойдёшь.

Отсюда вывод, к которому я пришёл на собственном опыте: следующий уровень роста не в том, чтобы сделать всё самому, а в том, чтобы быстро подключить тех, кто сильнее в своей части.

– Звучит логично. Но почему тогда все предприятия этого не делают? Контакты других производственников есть или же их можно найти.

– Контакты есть, а результата нет. Я недавно посмотрел, сколько у «ЯрМашХолдинга» поставщиков одних только материалов, инструмента, комплектующих и запчастей. Оказалось – 171 компания. Честно, удивился: думал, максимум полсотни. И со всеми работает один сотрудник.

Формально это кооперация. Но системна ли она? Кто отслеживает, какие новые поставщики появились, какие условия получают другие, что изменилось в требованиях к документообороту? Одна компания этого не видит.

И каждое предприятие решает одни и те же вопросы десятки раз. Сотни предприятий – тысячи раз. Очень крупная компания может держать под это большой штаб. Но зачем, если часть этих функций можно доверить объединению, у которого есть



Реклама. Рекламодатель ООО «ЯРМАШХОЛДИНГ» ИНН 7610124828. Erid: 2VSb5yhNp3k

компетенция именно соединять компании и контролировать их взаимодействие? Это огромная экономия ресурса.

А когда нужно выйти не на поставщика, а на крупного заказчика, появляется ещё одна стена. Представьте: вы звоните в крупную компанию и просите соединить с директором. Кто вы для них? Соединят ли? Предложат написать письмо и рассмотрят его неизвестно когда. Выслушает ли вас крупный бизнес? Не думаю.

Даже если собственники знакомы, они часто не могут договориться по десятку причин. Поэтому я говорю: кооперация начинается не с того, что компании состыковали друг с другом. Она начинается тогда, когда вокруг их задач собрана рабочая система, именно это я и называю кооперацией.

СОЕДИНИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ В СЕТЬ ВЗАИМНОГО СПРОСА

– Что вы вкладываете в слово «кооперация»? Для многих кооперация – это просто передача заказа другому предприятию.

– Кооперация – это не только передача заказа. Это все отношения между предприятиями, в которых они могут закрывать задачи друг друга: закупки, подряды, сервис, логистика, выход на заказчиков. И у каждой компании в этих отношениях две стороны.

Есть то, что ей нужно: материалы, оборудование, мощности, технологии, подрядчики, финансирование. И есть то, что она может дать другим: продукцию, свои мощности, компетенции, сервис, технологические решения.

Когда запросы одной компании совпадают с возможностями другой, начинается реальная кооперация. И тогда возможности не складываются, а умножаются: каждая компания получает доступ к тому, чего у неё никогда не было бы в одиночку.

Если взглянуть на это шире, получается сеть взаимного спроса. Один строит цеха, другой производит оборудование, третий поставляет материалы, четвёртый оказывает производственные услуги. Каждый одновременно и поставщик, и заказчик для других.

Поверх этого – инфраструктура, без которой бизнес не живёт: финансирование, логистика, IT, юридическая поддержка, автоматизация, энергосервис и многое другое.

– И вы строите такую систему кооперации?

– Да, и пришёл к этой деятельности через собственное производство. Раньше, когда к нам приходил заказ, который мы не могли выполнить сами, мы от него просто отказывались.

Потом начали собирать такие заказы вместе с проверенными партнёрами, и выяснилось, что от этого выигрывают все. Постепенно вокруг нас сложился круг из нескольких десятков предприятий с реальными рабочими связями.

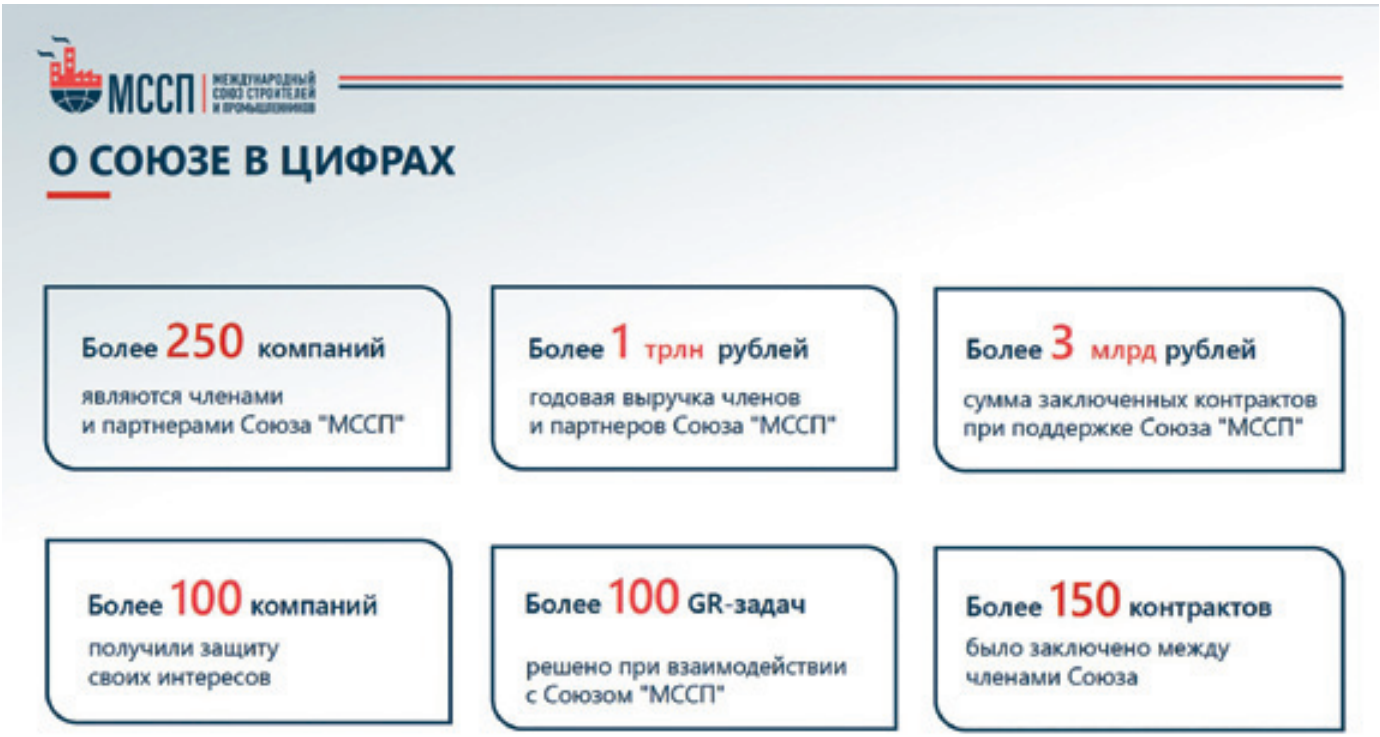
А инфраструктурой, которая дала этой работе масштаб, для нас стал Международный союз строителей и промышленников (МССП). Это не просто перечень компаний, хотя он, безусловно, впечатляет, а рабочая среда: больше 250 компаний и партнёров из промышленности, строительства, ВЭД, IT, финансов, бизнес-услуг.

Совокупная годовая выручка участников – больше 1 трлн рублей.

В Союзе реализована кластерная логика разделения предприятий – существуют торгово-промышленный кластер, который я возглавляю, строительный кластер, IT-кластер и так далее.

Помимо этого, существуют профильные комитеты – комитет по внешнеэкономической деятельности, по государственным инициативам и законотворчеству и многие другие. Также под





разные направления создаются отдельные рабочие группы.

Другими словами, нам удалось создать различные форматы взаимодействия, чтобы каждая необходимая для конкретного предприятия задача решилась максимально быстро и максимально эффективно.

Когда в одной среде собрано так много проверенных компетенций, один запрос можно закрыть не одним контактом: мы можем собрать под него целую цепочку. А когда за подрядчиков говорит объединение, которое уже знакомо с их работой, крупному заказчику проще начать то, что я называю предметным разговором.

– С каким запросом к вам как к руководителю торгово-промышленного кластера приходят чаще: за подрядчиками или за заказами?

– И за тем, и за другим, но запрос на сбыт звучит, конечно, чаще. Вообще, я бы выделил четыре основных типа задач, с которыми мы постоянно работаем: кооперация внутри одной отрасли, кооперация между отраслями, выход на крупных заказчиков, до которых одной небольшой компании бывает трудно достучаться, и выход на внешние рынки.

Причём, как я уже говорил, в вопросе ВЭД важно не просто найти потенциального покупателя, а понимать, как устроен рынок, на который планируешь выйти, какие требования предъявляются к продукции, кто принимает решения и с кем можно выстроить работу на месте.

Все эти направления могут пересекаться. Например, предприятие может искать субподрядчика внутри своей отрасли и одновременно готовиться к выходу на зарубежный рынок.

Но в любом случае принцип один: мы работаем на контракт, а не на участие. Выставка, делегация, презентация сами по себе ничего не гарантируют. Результат – это подписанный договор и отгрузка.

ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ – НАДЁЖНОСТЬ

– Как это выглядит на практике? Допустим, компания пришла к вам с определённой задачей, что происходит дальше?

– Дальше мы действуем по давно выстроенному и проверенному регламенту.

Начинаем со знакомства с собственником и разговора: что компании нужно сейчас – заказ, подрядчик, оборудование, финансирование или рынок сбыта. Часто задача выглядит совсем не так, как кажется на первый взгляд.

Затем проверяем потенциального участника. Проводим аудит компетенций, ресурсов и готовности реально выполнять обязательства.

Далее подключаем нужных людей. Знакомим собственников и на этом этапе выступаем независимой третьей стороной. При этом, что важно, мы не продавливаем интересы одного участника за счёт другого. Нам важно, чтобы обе стороны понимали возможности и ограничения друг друга и могли выстроить работу системно и вдолгую.

Последний и очень важный этап – довести до результата. Сопровождаем взаимодействие дальше, а не просто исчезаем после обмена контактами. Именно здесь отличие от посредничества: посредник «продал» контакт и исчез, а мы остаёмся в процессе и помогаем решать вопросы, которые возникают по ходу работы.

При этом многое зависит и от самих компаний – от того, как они выполняют договорённости и выстраивают внутренние процессы.

– Возможно, один из самых чувствительных для многих заказчиков шагов – второй, проверка участников. Как вы определяете, что подрядчик не подведёт?

– Главный критерий – не размер компании, а надёжность. Она должна уже состояться на рынке, отвечать за свои слова и свою продукцию, иметь подтверждённый опыт и нужные сертификаты. Принцип простой: «Сказал – сделал».

Мы не можем гарантировать, что в совместной работе вообще не возникнет проблем. Но мы проверяем участников до знакомства, а если сложности появляются уже в процессе, помогаем разобраться и найти решение.

И здесь уже присутствует репутационная ответственность: если я рекомендую компанию крупному заказчику, то фактически ручаюсь за неё своим именем. Поэтому для нас так важно не просто свести людей, а хорошо понимать, кого и с какой задачей мы рекомендуем.

При этом небольшая компания с редкой компетенцией или сильным продуктом может оказаться для других ценнее крупной. Мы смотрим прежде всего на то, чем компания будет полезна участникам.

И обязательно – прямой выход на того, кто принимает решения. С нами должен работать



С Анастасией Бородулиной, официальным партнёром МССП

либо сам собственник, либо топ-менеджер, который напрямую доносит информацию до него. Если всё застревает у сотрудника без доступа наверх, кооперации не будет.

Нам лучше сто компаний, которые работают, чем тысяча, которые просто числятся, поэтому мы обязательно проводим подробный аудит на месте. Не для того, чтобы кого-то отсеять, а чтобы понять, какой заказ этой компании давать.

– Получается, что вы решаете, кому какую компанию порекомендовать? Как это выглядит на практике?

– Вот вам пример: есть несколько вентиляционных компаний. Одной можно отдать проект практически любого масштаба. Другая очень сильная, но мелкие заказы ей неинтересны и по цене не пройдут – ей нужны средние. Третья чуть слабее, зато быстро растёт и берётся за любые небольшие и средние проекты. Дать ей проект на миллиарды сейчас значит подставить и её, и заказчика.

Или металлоконструкции. Приезжаем на одно производство – кругом металлическая пыль, выходишь весь в грязи. Зато они работают крайне быстро и очень недорого. Понятно, что туда не отдашь заказ, где каждая балка должна быть промаркирована и учтена, но там, где критически важна скорость, именно они могут стать идеальным исполнителем.

А на другом производстве – кристальная чистота: каждая балка окрашена, с номером и штрихкодом, всё занесено в журнал учёта, который хранится годами. Отлично подойдёт для самого требовательного заказчика, но и обойдётся дороже.

Хороших и плохих здесь нет, есть правильный и неправильный подбор. И понять это можно только на месте, когда видишь всё своими глазами – на этапе аудита и знакомства с производством.

НАЙТИ РЕШЕНИЕ ЗА ОДИН ДЕНЬ? ВОЗМОЖНО

– Такая глубина проверки требует немало времени. Компаний становится всё больше, как же вы всё это выдерживаете и успеваете?

– В одиночку это невозможно, поэтому на начальном этапе процесс строится с участием Анастасии Бородулиной, официального партнёра МССП. Ответственность за первые шаги и понимание задачи во многом лежит на ней.

Анастасия встречается с собственником или руководителем компании и выясняет, что компании нужно на самом деле. Не то, что написано в запросе, а то, что на самом деле за этим стоит.

И так же внимательно разбирается во встречном вопросе: чем эта компания может быть полезна другим. Если на второй вопрос ответа нет, дальше двигаться сложно – кооперация всегда дорога с двусторонним движением.

Так что от этого разговора будет зависеть всё остальное. Неправильно понятая потребность – это неправильно подобранный партнёр, неудачные переговоры и потерянное время для всех. Здесь нужна не анкета, а умение слышать собственника. У Анастасии этот навык развит очень сильно, кроме того, она обладает ещё одним крайне важным качеством, которое в нашем деле решает многое, – скорость.

Недавно под проект одного из партнёров понадобилась компания, которая профессионально занимается складскими системами хранения. Среди наших партнёров такой не было. Анастасия нашла её, провела переговоры и встретилась с руководством на отраслевой выставке – и всё это в течение одного дня.

У отдела снабжения рядового предприятия на эту задачу ушли бы недели. И не факт, что результат был бы положительным. А Анастасия, как вы поняли, не только искусно проводит начальный аудит, но и самостоятельно находит участников и партнёров, которые будут полезны для Союза МССП.

САМОЕ СЛОЖНОЕ НАЧИНАЕТСЯ ПОСЛЕ ЗНАКОМСТВА

– Допустим, собственники договорились. Дальше всё выстраивается в автоматическом режиме?

– Нет, дальше начинается самое интересное и самое сложное. Теперь нужно состыковать топ-менеджмент. У каждого директора свои KPI, свои привычки, свои проверенные поставщики. Кому-то придётся перестраиваться, и без участия собственников здесь не обойтись.

Потом под конкретные задачи создаются рабочие группы: топ-менеджеры не занимаются деталями – они организуют и контролируют, а мы выстраиваем прямую

связь с собственниками и менеджментом. У меня самого уже больше сотни рабочих чатов, посвящённых взаимодействию с собственниками в рамках кооперации.

А коммуникации почти всегда где-то ломаются, особенно в начале. Сотрудник заболел, кто-то кого-то не так понял, у кого-то нет нужного номера телефона. Мелочи, но из-за них встают целые проекты.

Был такой случай: запрос на металл, в компании-партнёре назначили ответственного, а ответа нет уже неделю. Вернулись к собственнику, он переназначил ответственного, поправил процесс у себя – всё пошло. Наша задача – вовремя увидеть, где застряло, и пройти по цепочке вверх, пока вопрос не решится.

– Предприниматели, особенно собственники, наверняка смотрят на это через призму прибыли и цифр. Предполагаю, что вы ограничены NDA, но можно ли привести для наших читателей какие-то примеры в цифрах?

– Хорошо, вот конкретные примеры без имён. Две компании долго не могли выстроить работу друг с другом. Мы с Анастасией состыковали их и сопровождали взаимодействие. Проект перерос в постоянное производственное сотрудничество со стабильным повторяющимся заказом на 15–16 млн рублей.

Другая компания готовилась оснащать новый производственный участок и получила смету на оборудование. Выложила её в рабочий чат, и партнёр по кооперации предложил ту же комплектацию до 4 млн рублей дешевле. На всё ушло два дня.

Другой производитель и поставщик оборудования хотел работать с заказчиками в соседних странах. Ездили сами, участвовали в выставках – результата не было.

Подключились наши специалисты комитета по внешнеэкономической деятельности: подобрали потенциальных партнёров, заранее связались с их руководством и закупщиками, организовали встречи и вместе с компанией провели переговоры.

Меньше чем за три месяца компания вышла на прямые контакты с заказчиками, сейчас контракты уже на стадии подписания. И таких примеров много.

КРУПНЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ТОЖЕ НУЖНА КООПЕРАЦИЯ

– Крупные предприятия тоже обращаются к вам с запросами?

– Да, мы преимущественно работаем со средним и крупным бизнесом, и запросы бывают очень разные. Недавно ко мне приехали представители завода, который когда-то был в числе наших заказчиков, с просьбой помочь загрузить их мощности.

Звонил управляющий завода, построенного под программу крупной корпорации: программа изменилась, финансирование ушло в другом направлении, теперь производство нужно как-то загружать.

Другая крупная компания с оборотом в несколько миллиардов порекомендовала меня своему партнёру, потому что её руководитель запомнил наш разговор о кооперации.

Бывают и нестандартные задачи. Нужна запчасть к оборудованию, поставки которой стали сложнее, и никто не знает, где её взять. Компания научилась выпускать продукт на чужих мощностях и хочет построить собственный завод, но компетенции строить заводы у неё нет.

Внутри одной компании такие вопросы могут решаться месяцами, а в кооперации – иногда за несколько звонков, потому что у каждого руководителя есть большая записная книжка и почти в каждой найдутся точки соприкосновения с другими. Просто мы очень мало обмениваемся информацией.

Наша сила – быстро понять, кто кому подходит, и соединить их друг с другом на самом высоком уровне.

ПРЯМЫЕ СТЫКОВКИ – ЭТО НЕ ПРО ОБМЕН ТЕЛЕФОНАМИ

– Многие подрядчики, наоборот, скрывают конечного заказчика. Не опасаетесь, что компании договорятся напрямую и обойдутся без вас?

– Я это очень хорошо понимаю. В секторе металлообработки, да и не только там, годами жила логика: прогнать всё через себя, чтобы никто не узнал конечного заказчика. Эта логика устарела, есть намного более выигрышные стратегии.

Мы занимаемся прямыми стыковками, но проработанными: с проверкой, сопровождением и разбором сбоев. Наша задача не в том, чтобы удержать контакт между компаниями у себя. Наоборот, мы хотим, чтобы они могли напрямую решать рабочие вопросы и зарабатывать вместе.

Однако знакомство – это только начало. У предприятия появляются новые задачи: сегодня нужен подрядчик, завтра – оборудование, потом – выход на другого заказчика или в новый регион. И каждый раз не нужно начинать поиск с нуля. Мы знаем возможности участников, понимаем, кто с кем уже работал, и можем быстрее подобрать нужную связку.

Если партнёры договорились и дальше работают самостоятельно, это нормальный результат. А доверие, которое возникает в процессе, возвращается новыми запросами. Мы не продаём телефонные номера, а помогаем компаниям находить друг друга, проверять возможности и доводить взаимодействие до результата.

– Каким вы видите будущее промышленной кооперации в стране?

– Как отдельное профессиональное направление. Нужна структура, которая сопровождает кооперацию и накапливает опыт: удачные и неудачные решения, выполненные и сорванные обязательства, типовые задачи и способы их решения. Из этого складывается база знаний, на которой можно развивать промышленную кооперацию в масштабах всей страны.

В советское время о промкооперации писали книги, но и экономика тогда была устроена совсем иначе. Сегодня промышленность возвращается к этой идее на новой основе – добровольной, прозрачной, построенной на доверии между собственниками. И выигрывает от этого не только отдельный завод.

Каждая загруженная мощность – это сохранённые рабочие места, налоги, устойчивость целого региона. Когда предприятия укрепляют взаимовыгодное сотрудничество друг с другом, промышленность становится сильнее в целом.

«НЕ ТРАТЬТЕ ГОДЫ НА ТО, ЧТОБЫ ПРОЙТИ ЭТОТ ПУТЬ В ОДИНОЧКУ»

– Что бы вы сказали собственнику, который прямо сейчас ищет заказы, подрядчиков или выходы на новые рынки?

– Я бы сказал, что один плюс один в кооперации – это не два, а три. Когда компании начинают работать вместе, возникают возможности, которых не было ни у одной из них по отдельности.

Не тратьте годы на то, чтобы пройти этот путь в одиночку. То, что вы ищете, почти наверняка уже есть – у кого-то в соседнем регионе, в соседней отрасли, в другой записной книжке. Вопрос только в том, кто соединит вас, проверит обе стороны и поможет договориться.

Если вы производите, поставляете или ищете сильных партнёров для своих задач, давайте знакомиться. Сканируйте QR-код, подписывайтесь, пишите нам свои задачи и вопросы – нам есть что вам предложить.

Торгово-промышленный кластер
@tpcluster
ОТКРОЙТЕ КАМЕРОЙ VK
ПОДПИСАТЬСЯ

На правах рекламы

Реклама. Рекламодатель ООО «ЯРМАШХОЛДИНГ» ИНН 7610124828. Erid: 2VSb5ympmtn

В 2016 году, когда подавляющее большинство высокотехнологичного медицинского оборудования закупалось исключительно за рубежом, группа энтузиастов во главе с Павлом Фёдоровым решила основать компанию «ВИТ Медикал», чтобы не просто ввозить готовые решения, а создавать их в России – на стыке отечественной инженерной школы и реальной клинической практики врачей, зачастую работающих в экстремальных условиях.

Спустя 10 лет портативные аппараты для вакуум-терапии ран производства этой компании стали таким же привычным атрибутом современной российской хирургии, как скальпель или электрокоагулятор.

О новых перспективах российского медпрома, об успешном взаимодействии медицинского сообщества в проектировании приборов и о том, как опыт полевых госпиталей меняет стандарты гражданской хирургии, мы беседуем с генеральным директором «ВИТ Медикал» Павлом Фёдоровым.



ВАКУУМ-ТЕРАПИЯ ПО-РУССКИ:

отечественные приборы вытесняют западные аналоги

– Ваша компания появилась в 2016 году. С чего вы начинали?

– Мы создавали «ВИТ Медикал» не как классический стартап в поиске быстрой прибыли, а скорее как ответ на системную несправедливость, которую видели в больницах каждый день. В 2016 году рынок оборудования для лечения сложных, хронических и инфицированных ран в России находился в состоянии глубокого технологического анабиоза. Если нужно было закрыть трофическую язву у пациента с сахарным диабетом или обработать тяжёлую травму после ДТП, у врача был выбор либо использовать марлевые повязки, которые прилипают к ране, превращая для пациента каждую перевязку в пытку, либо покупать крайне дорогие импортные системы VAC-терапии (лечения отрицательным давлением). Нам хотелось изменить этот порядок вещей. Мы хотели доказать, что российские инженеры способны создать прибор, который будет не только соответствовать мировым стандартам безопасности, но и превосходить импортные аналоги по эргономике, потому что его проектируют те люди, которые потом этими приборами будут спасать жизни.

– Как, в целом, пришла идея освоить это направление?

– Идея витала в воздухе. Я много общался с хирургами, травматологами, комбустиологами и сосудистыми специалистами. Все они жаловались на одно и то же: технологии есть, где-то там, за границей, в глянцевых каталогах, но до рядового отделения гнойной хирургии в условном Кургане или Тамбове они не доходят. Либо цена запредельная, либо функционал обрезан. Так родилась концепция «ВИТ Медикал»: мы берём самую сложную и востребованную технологию – управляемое отрицательное давление, но уже с возможностью подачи лекарственного раствора в раневую полость – и делаем её доступной, надёжной и удобной именно в российском контексте. Мы работали сутками, понимая, что создаём фундамент для целой отрасли. Изучали мировой опыт и сознательно отказывались от копирования, выбирая путь создания собственной архитектуры, которая учитывала бы специфику наших электросетей и климата.



«НАША ЦЕЛЬ БЫЛА АМБИЦИОЗНОЙ – ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО ЧЕРЕЗ ГЛУБОКУЮ АДАПТАЦИЮ».



– В чём изначально состояла задача: сделать дешевле импортных аналогов или лучше, то есть достичь технологического превосходства?

– Задача стояла исключительно в создании инновационного продукта. Демпинг – это путь в никуда, особенно в медицине. Сделать аппарат дешевле означало бы поставить пластиковый насос вместо металлического, сэкономить на фильтрах бактериальной защиты или упростить алгоритм контроля вакуума. Это риск жизнями пациентов, на который мы никогда бы не пошли. Наша цель была амбициозной – технологическое превосходство через глубокую адаптацию.

Когда мы анализировали продукцию западных производителей, мы увидели интересную картину. Самые востребованные решения, в первую очередь вакуум-инстилляция, то есть подача лекарственного раствора в рану без снятия повязки, не были представлены на российском рынке вообще. Мы пошли другим путём: с первой модели заложили инстилляционный режим в базовую архитектуру прибора. Один аппарат закрывает и классическую вакуумную терапию, и вакуум-инстилляционную. По сути, мы сделали «швейцарский нож» для хирурга. И эта многофункциональность при сохранении компактности стала нашим главным конкурентным преимуществом.

– В одном из интервью вы упомянули, что в разработке аппарата принимали участие около 100 врачей-специалистов. Какое влияние они оказали на создание итоговых моделей?

– Это фундаментальный принцип нашей R&D-политики, который кардинально отличает нас от глобальных корпораций. Особенность российских инженерных продуктов заключается в том, что мы создаём их с ориентацией на конечного пользова-



теля в поле, а не на абстрактный тендерный комитет. Наши врачи мыслили категориями спасения жизней. Они диктовали инженерам параметры, буквально проектировали прибор вместе с нашими конструкторами, отсекая всё лишнее, что усложняет работу для врача. Эти детали нельзя придумать в офисе, их можно только увидеть в реальности.

«МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ ПРИ СОХРАНЕНИИ КОМПАКТНОСТИ СТАЛА НАШИМ ГЛАВНЫМ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ».

– Выход на рынок в 2020 году совпал с пиком пандемии и разрывом логистических цепочек. Оглядываясь назад, чему научило вас то время? Как оно отразилось на развитии бизнеса?

– То было время абсолютного хаоса и одновременно колоссальных возможностей. Мы только-только получили регистрационное удостоверение, и тут мир закрывается на карантин. Плановые госпитализации отменяются, границы перекрыты, компоненты застревают на таможнях. Казалось, бизнес убит, ещё не родившись. Но медицина обладает удивительным свойством адаптироваться. COVID-19 оказался коварен не только поражением лёгких. Из-за нарушения свёртываемости крови и микротромбозов у тяжёлых пациентов возникали обширные подкожные гематомы, которые затем некротизировались, превращаясь в огромные гнойные полости. Классические антибиотики туда не проникали, а зашивать такую рану нельзя – она мгновенно расходится.

И здесь наше оборудование показало себя с неожиданной стороны. Применяя режимы переменного давления, мы смогли эффективно эвакуировать жидкость и стимулировать рост грануляционной ткани. Мы быстро перепрофилировали часть усилий, подготовили методические материалы по ведению таких осложнений совместно с профильными специалистами и вышли к клиницистам с конкретным решением острой проблемы.

Пандемия научила нас главному – гибкости производства. Мы поняли, что не имеем права зависеть от одного поставщика компонентов. Сегодня наша цепочка поставок диверсифицирована настолько, что закрытие границ с одной страной мы даже не заметим на темпах отгрузки готовой продукции. Кроме того, пандемия стёрла страх врачей перед новыми отечественными брендами. Когда западные поставки встали окончательно, медики перестали смотреть на страну происхождения



на шильдике – им нужен был работающий прибор здесь и сейчас. Именно в 2020-м мы осознали важность наличия собственного склада критического запаса комплектующих минимум на полгода автономной работы завода.

– Как статус резидента технопарка «Строгино» и доступ к площадке «Мосмедпарк» помогли в решении производственных вопросов?

– Статус резидента технопарка «Строгино» и доступ к инфраструктуре «Мосмедпарка» стали критически важными факторами выживания стартапа. Сегодня Москва предлагает беспрецедентный уровень поддержки производителям. Субсидии на инжиниринг позволили нам возместить колоссальные затраты на разработку конструкторской документации, проведение испытаний и закупку технологической оснастки. Программы Московского экспортного центра (МЭЦ) открыли нам двери на международные выставки в то время, когда у компании едва хватало оборотных средств на производство первой партии. Без этой административной и финансовой поддержки создание сложного медицинского прибора с нуля заняло бы вдвое больше времени.

– Расскажите подробнее о научной работе в компании. Как выстраивается процесс перевода исследований в коммерческий продукт – от идеи к рынку?

– У нас в структуре выделен полноценный научный отдел. Медицина развивается стремительно, и производитель не может знать все потребности клиники наперёд. Поэтому мы создали механизм, который можно назвать инновационным лифтом для врачей. К нам постоянно обращаются практикующие специалисты: кто-то придумал новый способ фиксации дренажной трубки, кто-то разработал уникальную геометрию повязки для пролежней крестцовой зоны.

Наш алгоритм прост. Если идея имеет патентозащищаемый потенциал и клинический смысл, мы заключаем договор НИОКР напрямую с врачом или с лечебным учреждением. Компания берёт на себя финансирование испытаний и оформление патента. Врач приносит интеллектуальный капитал и глубокое понимание физиологии. По итогам регистрации изделия оформляется совместная разработка. Это создаёт идеальную синергию: доктор получает авторство, признание в профессиональной среде и доход от внедрения, а мы – технологию, которой нет ни у кого на рынке.

Сейчас у нас в пайплайне несколько таких совместных разработок. Мы поддерживаем публикации результатов этих исследований в профильных журналах, по-

могаем врачам выступать на авторитетных площадках. Наука должна идти впереди станка, иначе мы будем производить никому не нужный металлолом. Мы фактически превратили сообщество врачей в свою внешнюю R&D-лабораторию.

– Что из недавних разработок кардинально изменило подход к вашему сегменту рынка?

– Одно из ключевых направлений последних лет – мобильность терапии. Наши портативные аппараты «ВИТ Мобил» и «ВИТ Мини» позволяют переводить пациентов на амбулаторное лечение: человек проходит терапию, живя дома, сохраняя мобильность и возвращаясь к труду. Это меняет сам подход к ведению хронических и трудно заживающих ран: метод, который раньше был доступен только в стационаре, теперь работает и в амбулаторном звене. Для регионов это принципиально – пациенту больше не нужно занимать койку в больнице ради процедуры, которую можно выполнять дома.

– Сегодня вы предлагаете несколько модификаций аппаратов ВИТ. Чем они отличаются и для каких ситуаций предназначены различные версии?

– Сегодня линейка включает четыре аппарата и закрывает два основных сценария: работу в стационаре и амбулаторное лечение. Объединяет их одно ядро – технология вакуум-инстилляционной терапии (VIT): прибор не только создаёт контролируемое отрицательное давление в ране, но и подаёт лекарственный раствор прямо в раневую полость, без снятия повязки. Терапевтический цикл проходит три фазы: вакуум, подача раствора и экспозиции – раствор равномерно распределяется и не покидает раневую полость раньше заданного времени.

Флагман стационарной группы – «ВИТ Ультра»: три режима работы (постоянный, переменный, инстилляционный), ёмкость для сбора экссудата 2 литра, экран 7 дюймов, до 7 часов автономной работы. Прибор рассчитан на круглосуточную работу в стационаре, при этом встроенный аккумулятор позволяет временно отключать его от сети, например при транспортировке пациента.



Мобильная группа: «ВИТ Мобил Плюс», «ВИТ Мобил» и «ВИТ Мини» – создана для амбулаторной практики и продолжения терапии дома. Старшая модель, «ВИТ Мобил», весит около 600 граммов и работает до 15 часов от аккумулятора. А «ВИТ Мини» – самый компактный аппарат в линейке: около 300 граммов, он помещается в карман или небольшую сумку и позволяет пациенту полноценно жить во время лечения. К аппаратам мы выпускаем собственные расходные материалы: повязки-губки, дренажные порты и ёмкости для сбора экссудата разных объёмов.

– Какие организации сегодня являются основными покупателями вашего оборудования? Насколько российское здравоохранение заинтересовано в таких поставках?



– Если раньше якорными заказчиками выступали силовые ведомства, то сегодня основной драйвер спроса – обычные городские и районные больницы. Огромную роль сыграл опыт командировок гражданских хирургов в Луганск, Донецк, Херсонскую и Запорожскую области. Там в экстремальных условиях большого потока пациентов врачи впервые увидели, как наш аппарат закрывает огромные дефекты тканей после минно-взрывных травм. Вернувшись домой, эти специалисты становились главными лоббистами внедрения метода в своих регионах. Так технология пошла вглубь страны.

Сейчас мы видим взрывной рост закупок со стороны региональных сосудистых центров. Проблема критической ишемии конечностей в России стоит очень остро, а возможность сохранить ногу пациенту с помощью нашей терапии разгружает бюджеты на протезирование и социальную реабилитацию. Также большой интерес проявляют частные клиники и ожоговые центры. Частный сектор тоже оценил экономику: использование нашего аппарата ускоряет заживление осложнённых ран и сокращает койко-дни, что при существующих тарифах даёт клинике прямую финансовую выгоду.

– Как в целом выстроено сотрудничество с отечественными медучреждениями?

– Наш подход строится на экосистеме. Первое направление – наука: мы спонсируем издание методических пособий и атласов, которых остро не хватает студентам и ординаторам. Второе – непрерывное образование: мы привозим светил отечественной хирургии для проведения мастер-классов, создавая среду, где специалисты могут обмениваться опытом. Третье – коммерческое партнёрство, где мы выступаем не просто поставщиками оборудования, но и гарантами того, что методика будет внедрена правильно и даст результат. Мы продаём не прибор, мы продаём клинический результат. Если больни-



ца купила аппарат, но персонал боится на нём работать, терапия не пойдёт. Поэтому мы всегда включаем в контракт пакет обучения и сервисное сопровождение.

– Как реализован процесс обучения специалистов работе на вашем оборудовании?

– Обучение работе с отрицательным давлением – это не инструкция по нажатию кнопок. Мы проводим выездные сертификационные циклы непосредственно в клиниках. Наши специалисты обучают биомедицинских техников работе с аппаратом, а врачи-эксперты показывают нюансы наложения повязок на сложные анатомические зоны (пятка, крестец, суставы). Мы поддерживаем разработку клинических рекомендаций, чтобы каждый хирург в стране знал алгоритмы применения метода.

– Каковы ключевые регуляторные вызовы, с которыми сталкивается ваша компания?

– Это самая болезненная тема для отрасли. Несмотря на уход западных брендов, жизнь российского производителя не стала проще. Напротив, требования Росздравнадзора к системе менеджмента качества, чистоте производственных помещений и квалификации персонала выросли кратно. При этом продукция из дружественных стран зачастую проходит регистрацию по упрощённым схемам, опираясь на сертификаты своих регуляторов. Но в этом есть и здравый смысл: такие барьеры очищают рынок от компаний-пустышек, которые занимаются переклейкой шильдиков. Тот, кто пройдёт нашу регуляторную полосу препятствий, получит долю рынка всерьёз и надолго. Главная сложность сейчас – это регистрация программного обеспечения как медицинского изделия. Алгоритмы меняются быстрее, чем бумажная волокита успевает за ними. Мы ждём введения механизма «быстрой дорожки» для обновлений ПО, которые не затрагивают физические характеристики прибора.

– Насколько сегодня достаточны меры господдержки?

– Мы активно используем весь спектр мер: субсидии на покупку станков через Фонд развития промышленности, гранты на НИОКР, участие в бизнес-миссиях МЭЦ. Однако ключевым фактором остаётся преференция при госзакупках. Постановление № 719 и механизмы квотирования отечественного оборудования – это единственный инструмент, который заставляет главного врача государственной больницы выбрать российский прибор вместо привычного западного, если их характеристики сопоставимы.

Потребность есть в долгосрочных инвестиционных льготах. Медицинское приборостроение – это долгие деньги. От чертежа до первой продажи проходит 3–4 года. Льготные кредиты на пополнение оборотных средств позволили бы нам наращивать производство на собственный капитал, что радикально снизило бы себестоимость конечного изделия для государства.



«ВОЗМОЖНОСТЬ СОХРАНИТЬ НОГУ ПАЦИЕНТУ РАЗГРУЖАЕТ БЮДЖЕТЫ НА ПРОТЕЗИРОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНУЮ РЕАБИЛИТАЦИЮ».

– Сотрудничаете ли вы с профессиональными ассоциациями? Что даёт вам такое сотрудничество?

– Плотная интеграция с профессиональным хирургическим сообществом для нас жизненно необходима. Хирурги – самые требовательные критики. Их экспертиза помогает нам понять вектор развития продукта на годы вперёд. Именно в диалоге с профильными ассоциациями рождается понимание, какой функционал действительно нужен отрасли, а какая красивая функция в меню останется невостребованной. Через ассоциации мы формируем культуру доказательной медицины, объясняя регионам, почему качественный отечественный прибор выгоднее дешёвого импортного аналога на горизонте 5 лет владения.

– Развиваете ли вы международное направление? Насколько оно интересно и перспективно для вашей компании?

– В начале специальной военной операции мы сознательно взяли паузу в экспорте – внутренний спрос превышал наши мощности. Сегодня, нарастив производственные линии, мы смотрим на Юго-Восточную Азию. В августе 2026 года совместно с Московским экспортным центром мы провели бизнес-миссию на Филиппины. Местные клиники заинтересованы в оборудовании, которое не зависит от санкционной политики и стоит дешевле европейских аналогов при сопоставимом качестве.

– Планируете ли вы оставаться производителем только аппаратов для лечения ран или портфель «ВИТ Медикал» будет расширяться за счёт других видов оборудования и расходных материалов?

– «ВИТ Медикал» перестаёт быть монопродуктовой компанией. Мы строим новую масштабную площадку на территории завода «Мосгормаш», увеличивая площади в 7 раз. К выходу готовятся 16 новых изделий. Большинство из них – воплощённые мечты ведущих врачей России, от систем для регенерации хрящей до сложных многокомпонентных повязок. Мы идём в сторону создания закрытых экосистем: рана – это не только вакуум, это и питание тканей, и борьба с инфекцией, и пластика. Мы начинаем разработку собственных шовных материалов с антимикробным покрытием и биодеградируемых имплантатов. Наша цель – стать российским холдингом полного цикла в сегменте восстановления мягких тканей (soft tissue reconstruction).





– Каков сегодня процент локализации производства? Удалось ли полностью импортозаместиться?

– Мы работаем над максимальной глубиной локализации и включением нашей продукции в реестр Минпромторга. По механической части и сборке доля отечественных компонентов уже очень высока. Самое сложное – микроэлектроника: контроллеры и датчики нужного класса точности пока приходится закупать у мировых производителей, поскольку отечественных аналогов такого класса не существует. Но мы работаем над программой импортозамещения элементной базы для медицинских приборов.

– Как вы собираете обратную связь от клиентов и как она влияет на стратегию развития компании?

– Обратная связь идёт по двум каналам. Первый – сервисный отдел, который работает как центр компетенций, а не как ремонтная мастерская. Специалисты сервиса разбирают не только техническую неисправность, но и клиническую ситуацию: почему возникла проблема, правильно ли накладывалась повязка, как улучшить исход лечения. Второй канал – сами врачи. Благодаря модели совместных разработок сообщество хирургов фактически является нашей внешней R&D-лабораторией, и их идеи напрямую формируют дорожную карту продукта.

– Приведите примеры успешных партнёрств с дистрибьюторами, клиниками и т.п.

– Боткинская больница – наш стратегический научный партнёр. Совместные образовательные программы и клинические апробации на базе крупнейшего стационара столицы формируют «золотой стандарт» применения методики в России. Исследования, проведённые там, становятся базой для регистрации новых модификаций приборов. Также мы плотно работаем с Главным военным клиническим госпиталем имени Н.Н. Бурденко. Специфика боевых ранений дала нам бесценные данные для стресс-тестирования техники. То, что выживает в руках военных медиков в полевых условиях, будет вечным в спокойной районной больнице.

– Как вы сохраняете мотивацию и удерживаете талантливых сотрудников в условиях кадрового дефицита?

– Удерживать инженеров и разработчиков помогают два фактора. Первый – причастность к спасению жизней. Мы собираем истории пациентов, чьё здоровье удалось спасти благодаря нашему прибору, и показываем их команде. Второй – вертикальный рост. Мы оплачиваем сотрудникам обучение и курсы повышения квалификации, выращивая руководителей внутри компании, практикуем политику открытых дверей: любой сотрудник может прийти с идеей оптимизации производственного процесса. Лучшие рационализаторские предложения премируются. Это создаёт атмосферу общего дела, а не просто наёмного труда.

> «НАША ЦЕЛЬ – СТАТЬ РОССИЙСКИМ ХОЛДИНГОМ ПОЛНОГО ЦИКЛА В СЕГМЕНТЕ ВОССТАНОВЛЕНИЯ МЯГКИХ ТКАНЕЙ (SOFT TISSUE RECONSTRUCTION)».

– Где вы видите «ВИТ Медикал» через 5–7 лет?

– Мы хотим превратить «ВИТ Медикал» в платформу для реализации врачебных идей. Наша цель – создать систему, где любой талантливый хирург сможет прислать эскиз, заключить с нами R&D-контракт и стать соразработчиком федерального масштаба.

– Какие глобальные тенденции в здравоохранении или биотехнологиях повлияют на вашу стратегию?

– Главный тренд ближайших лет – суверенитет здравоохранения. Рост площадей отечественных производств очевиден. Следующий шаг, которого мы с нетерпением ждём, – появление крупных российских производств медицинской электроники и полимеров, чтобы замкнуть производственную цепочку внутри страны полностью.

Подготовил Вячеслав Колесников



ЮЛИЯ СЫРОВА:

«ГОЛОС ЛИДЕРА – БИЗНЕС-АКТИВ, КОТОРЫЙ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ»

В индустрии больших масштабов принято оценивать осязаемые показатели: объёмы выработки, показатели EBITDA, модернизацию цехов и цифровизацию процессов. Руководители крупных промышленных холдингов инвестируют миллионы в hard и soft skills, нанимают лучших стратегов и оттачивают формулировки в годовых отчётах. Однако в этой системе координат часто остаётся одна фундаментальная «слепая зона» – голос самого лидера. В высшей лиге бизнеса, где лицом к лицу сходятся главные игроки, преимущества стираются: безупречные коммерческие предложения и отчёты, качественные и технологичные продукты есть у многих.

И пока одни предприниматели пишут безупречные текстовые манифесты, другие – говорят. Именно вторых слышат, запоминают и выбирают в качестве стратегических партнёров. Судьбу многомиллиардных партнёрств и инвестиций решают не столбцы цифр, а глубинное доверие к тому, кто говорит.

Но вот в чём парадокс: голос, способный убеждать, дан от природы далеко не каждому. Долгое время считалось, что голос – это данность, с которой ничего не поделаешь. Сегодня этот миф разрушают нейротренинги: с их помощью голос можно буквально «перепрошить» – раскрыть его настоящую силу, убрать зажимы и научиться звучать так, чтобы тебя слушали и верили каждому слову. О том, как это работает на практике, рассказывает Юлия Сырова, визионер в области когнитивных технологий и владелица торговой марки «НЕЙРОМИР».

– Юлия Евгеньевна, «Нейромир» уже много лет работает с руководителями и владельцами бизнесов. Как родилась идея работать именно с голосом и появился проект «Голос Я»?

– Всё началось с запроса от наших клиентов. Мы давно занимаемся индивидуальными программами для руководителей, работаем с корпоративным сектором и заметили тревожную тенденцию: многие владельцы бизнеса массово столкнулись с эмоциональным выгоранием. И это стало буквально слышно. Они жалуются, что не могут собраться с мыслями в нужный момент, голос теряет твёрдость, а иногда просто «отключается» в самый неподходящий момент. В переговорах, где нужно быть убедительным, их подводит собственная физиология. Вроде бы мысли в голове чёткие, но донести их с должной убедительностью не получается. Не хватает дыхания, приходится брать неловкие паузы, а на кону – судьба важных контрактов. Мы поняли, что проблема глубже, чем просто усталость. Психоэмоциональные нагрузки и стресс влияют на тело, а тело – на голос.

Мы глубоко погрузились в эту тему: изучали научные исследования, общалась со специалистами из мира науки, которые десятилетиями занимаются физиологией голоса. Так родился проект «Голос Я» – нейротренинги с применением технологии биологической обратной связи (БОС). Суть в том, что БОС в связке с авторской методологией даёт результат, который обычно требует месяцы работы. Наши клиенты получают его быстро благодаря современным методам. Это не магия, а физиология и технология, которые работают вместе.

– А не преувеличено ли значение голоса для успеха в бизнесе?

– Скорее наоборот: сегодня голос – это самый недооценённый бизнес-актив руководителя. В эпоху цифровых коммуникаций голос становится инструментом жёсткого влияния, напрямую воздействующим на принятие решений и финансовую стабильность предприятия.

Ключевая ловушка современного топ-менеджмента – текстоцентричность. Деловая культура десятилетиями выстраивалась вокруг цифр, фактов и презентаций. Многие управленцы искренне уверены: если стратегия или коммерческое предложение безупречны на бумаге, манера подачи не так важна. Однако научные исследования говорят об обратном: подсознательная реакция на тембр и интонацию возникает раньше, чем включается рациональный анализ содержания.

Если интонация лидера транслирует зажим или суету, инвесторы и партнёры на глубинном уровне начинают сомневаться в надёжности самих цифр. Возникает недоверие. Текст можно изучить и оспорить, голос – переживают.

Он создаёт эффект живого контакта и сокращает дистанцию между огромной корпорацией и конкретным человеком, принимающим решения. Если в первой же фразе руководителя слышны зажим, суета или усталость, партнёры услышат это и с высокой вероятностью сделка будет заблокирована. Если в интонации лидера плотность и уверенность – проекту поверят.

Сегодня мир меняется. Многие товары и услуги унифицируются, чтобы предложение компании выделилось среди других, уже недостаточно составить презентацию на бумаге. В поведенческой экономике работает жёсткое правило: личный бренд первого лица и доверие к его предприятию начинают приносить деньги не в момент, когда всё доведено до совершенства, а в момент, когда лидер начинает звучать. Пока он молчит, его и его компании для рынка не существует.

Для крупной промышленности влияние голоса – это вопрос управления рисками. Финансовые институты и алгоритмы Уолл-стрита уже давно анализируют аудиозаписи квартальных созвонов (Earnings Calls) крупнейших мировых компаний.

Исследования Harvard Kennedy School и публикации в ведущих экономических журналах подтверждают: компании, чьи CEO демонстрируют уставший, излишне высокий или неуверенный тон во время сессий вопросов и ответов, сталкиваются со значительно более высоким риском об-



Елена Сердюкова,
владелец кондитерской фабрики «МонРеаль»

«ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ИЗЛУЧАЕТ УВЕРЕННОСТЬ, ОН МОЖЕТ ДАВАТЬ ОПОРУ И МОТИВАЦИЮ ВНУТРИ КОМПАНИИ, А ТАКЖЕ БЫТЬ НАДЁЖНЫМ И ЖЕЛАННЫМ ПАРТНЁРОМ ВО ВНЕ»

Я пришла к голосовому тренингу не сразу. Сначала был базовый курс, где я увидела свои первые результаты – больше внутренней гармонии и уверенности.

Тренинг «Голос» стал следующим шагом, и в этой последовательности есть своя логика. Когда психика спокойна и уравновешена, когда мы настроили тело и оно работает хорошо, появляются силы, а далее – социальная реализация. Здесь мы взаимодействуем с внешним миром через голос – нужно донести информацию, дать человеку уверенность и опору. Причём неважно, кто он – сотрудник, которому нужна поддержка, или клиент, которому нужно кому-то довериться и решить свои задачи, или деловой партнёр.

Как руководитель предприятия могу сказать абсолютно точно: голосовой тренинг дал мне ещё больше уверенности и устойчивую позицию. Это важно всегда, а сейчас особенно. Мы знаем, что крупные компании часто «прогибают» поставщиков, а мы хотим сотрудничать с ними и получать хорошую прибыль. Если человек излучает уверенность, он может давать опору и мотивацию внутри компании, а также быть надёжным и желанным партнёром во вне. Или, например, я провожу совещание с топ-менеджерами и понимаю: мои коллеги считывают моё спокойствие и начинают его отражать. И это важно, потому что управление бизнесом сейчас усложняется. Тренинги проходили и сотрудники фабрики, в том числе из отдела продаж. Результаты? Мы ясно ощущаем их сейчас – это очень большой приток клиентов. Естественно, это связано с разными факторами, и я не умаляю работу сотрудников, которые «роют землю», привлекая контракты, но уверена и в том, что курсы дали отличный результат. Люди раскрылись, я даже замечаю, что у некоторых характеры поменялись. У людей есть опора, они стали гораздо увереннее в себе и результативнее.

рушения стоимости акций (stock price crash risk) в последующие периоды. Компьютерные модели фиксируют «вокальную валентность» лидера: если голос срывается под давлением неудобных вопросов, инвесторы расценивают это как потерю операционного контроля и начинают избавляться от активов.

В промышленном секторе, где ставки в переговорах исчисляются миллиардами, зажатые мышцы гортани и поверхностное дыхание руководителя могут стоить сорванного контракта. Ели голос лидера противоречит его словам, инвесторы и партнёры подсознательно выбирают безопасность. Они считывают скрытую угрозу и уходят к конкурентам. Если в звуке есть дефект, он стоит денег.

– С вашей экспертной точки зрения, какие голосовые дефекты руководителя обходятся бизнесу дороже всего?

– Я бы выделили три распространённые проблемы.

Первый – сбивчивое дыхание и высокая тональность. Когда руководитель волнуется, голос поднимается, дыхание становится поверхностным. На биологическом уровне это считывается как сигнал тревоги, неуверенности или обмана. Партнёр может не осознавать, что его насторожило, но решение уже принято против вас.

Второй – монотонность и отсутствие пауз. Такой голос усыпляет аудиторию. Если лидер не выделяет смыслы интонацией, даже сильная презентация воспринимается как шум, и крупные контракты проигрываются просто потому, что совет директоров «не удержал внимание».

Третий – тихий звук и каша во рту. Плохая дикция заставляет собеседника перенапрягаться. В жёстком бизнесе никто не хочет вслушиваться: если вас плохо слышно, вас предпочтут не слушать вовсе.

– Почему же, на ваш взгляд, руководители, готовые инвестировать миллионы в hard skills, годами откладывают работу именно над голосом?

– Парадокс в том, что сегодня голос уже воспринимается топами как настоящий hard skill и бизнес-тренажёр, а не как курсы актёрского мастерства. Спрос на умение владеть голосом есть: школ вокала, спикерских и речевых программ становится всё больше, и топ-менеджеры охотно бы их посещали, если бы не одно «но» – время. Обучение порой затягивается на год и дольше, поскольку зачастую у взрослых людей накапливаются телесные зажимы, снятие которых требует времени, результат приходит не сразу, а если нет быстрого результата, появляется повод бросить. У руководителя, чей календарь расписан на полгода вперёд, нет ощущения, что эти временные затраты оправданы, они саботируют процесс не из-за лени, а из-за длительности курса и сопротивления организма.

Добавлю ещё одну причину: тема воздействия голоса отнюдь не обделена активными научными исследованиями, однако эти исследования почти не популяризируются. И тот факт, что современные технологии на основе БОС-тренингов позволяют добиваться результатов за считанные недели, до сих пор мало известен широким деловым кругам. Так что на данный момент мы видим внимание со стороны наиболее передовых компаний, понимающих перспективы и тренды. Именно такие руково-

дители выделяют бюджеты на подобные тренинги, но в корпоративном обучении эти программы пока не стали нормой. Это, в свою очередь, тоже тормозит массовость: пока тема не встроена в корпоративную культуру, она остаётся уделом энтузиастов.

Я убеждена: в ближайшие годы эта проблема выйдет на поверхность. Внимание к soft skills сейчас на пике, но голос остаётся ключевым инструментом. Конференций и публичных мероприятий всё больше, многие хотели бы выходить на сцену, однако страх и зажимы не пускают. Многие руководители годами откладывают свою публичную проявленность. Пока лидер молчит или прячется за безликими пресс-релизами пиар-службы, его и его компании просто не существует в информационном поле принятия решений. И руководитель остаётся в тени, теряя возможности, которые мог бы использовать.

– Можно ли уже сейчас решить эту проблему и исправить ситуацию?

– Именно это мы и делаем, предложив продукт, который не имеет аналогов на рынке. Моя авторская методология с применением технологии биологической обратной связи (БОС), позволяет за короткий срок переучить тело и голос: снять зажим, поставить дыхание, вернуть интонационную свободу. Классические спикерские курсы часто бьются о стену: упражнения не дают результата, пока в теле есть зажим, а в нервной системе – истощение. Мы идём от физиологии. В тренинги включены определённые музыкальные программы. Научно доказано, что звуковые вибрации оказывают влияние на работу мозга, и правильно подобранное музыкальное сопровождение занятий способно значительно усилить эффект от нейротренировок.

Благодаря использованию феномена нейропластичности – способности мозга создавать новые устойчивые нейронные связи эффект от БОС-тренировок достигается за короткий срок (всего за 15 занятий). Для руководителя крупного предприятия это означает возможность оперативно «перепрошить» свои речевые паттерны без отрыва от операционной деятельности.

– Если объяснять простыми словами, как этот метод работает на практике?

– На практике всё довольно просто. За счёт воздействия специальных музыкальных программ на мозг мы активируем его отделы, отвечающие за речевую функцию. Кроме того, благодаря определённым вибрациям музыка помогает снимать телесные зажимы. За счёт этого нам не требуется выполнять огромное количество упражнений для улучшения речевого аппарата – процесс идёт быстрее и эффективнее.

У нас есть чёткая методика: мы записываем голос клиента до тренинга и после первого же занятия. Результат заметен сразу – тембр меняется, речь становится более плавной и текучей, сокращается количество остановок и вздохов. Это позволяет воспринимать голос по-новому.

Тренинги проводят специалисты, обученные внутри компании работе с данной методологией. В своих решениях я опираюсь строго на научную базу: на знания о том, как работает мозг, как он запоминает информацию и как через нейропластичность создаёт новые нейронные связи. Это обеспечивает быстрое закрепление результата. Кроме того, тренировка проходит с применением специального БОС-оборудования, что позволяет через якорение мозга быстро освоить новую привычку и применять её в жизни.



Олеся Шулева,
заведующая адвокатской конторой 18 НОКА

«РАСКРЫТЬ ВЕСЬ ПОТЕНЦИАЛ ЗВУЧАНИЯ ТВОЕГО ГОЛОСА – ЭТО НЕЗАМЕНИМЫЙ НАВЫК В ЛЮБОЙ ПРОФЕССИИ»

Голос для меня – профессиональный инструмент: я – практикующий адвокат, практически ежедневно мне нужно убеждать, вселять уверенность в людей и доказывать истину по делам. Кроме того, собеседники на переговорах тоже должны получать от меня психологическую поддержку и защиту, чтобы в стрессовой ситуации не терять контроль над своими эмоциями и происходящим. С голосом я работаю довольно давно, есть серьёзный опыт выступлений в СМИ – много лет я вела авторскую юридическую телепрограмму. Но в какой-то момент задумалась, что системно к проработке голоса никогда не подходила, и в результате стала наблюдать снижение навыков владения, мозг стал лениться, набрав определённый уровень навыков по голосу, и буквально медленно откатывать меня назад. Кроме этого, я стала заниматься вокалом и стало совсем ясно, что в голосе много зажимов и звучит он не стабильно, есть зависимость от уровня стресса.

С Юлей Сыровой я знакома давно, видела много положительных кейсов по разным запросам клиентов и как-то в разговоре упомянула про свой запрос о голосе. Оказалось, что новая авторская методология Юлии как раз на прокачку этого навыка – раскрытие всех возможностей голоса.

Снять зажимы, получить независимость от уровня стресса и раскрыть весь потенциал звучания твоего голоса – это незаменимые навыки в любой профессии. И я точно могу сказать, что мой голос теперь стабильно контролируем мной, я не завишу от внешних стрессов, что очень круто для любого адвоката, юриста.

Помню, после прохождения тренинга была забавная ситуация, когда оппонент по делу пришла в суд со своими адвокатами. Так получилось, что лично она меня давно не видела, она в буквальном смысле вздрогнула, услышав мой уверенный глубокий тембр в самом начале сложнейшего процесса (видимо, это была её реакция на изменение звучания). Это была первая трещина в их уверенности в своей позиции, по сути, ещё до начала разбирательства. Процесс мы завершили победой.

Такого быстрого (всего 15 занятий) и стабильного результата я не видела ни от одних занятий, ни на одном тренинге, поэтому авторская методология нейротренингов Юли Сыровой – это must have. Пройденный тренинг позволяет выстроить работу с собой самым правильным образом, даёт реальный результат – и это не волшебство, всё научно обосновано.



Благодаря тренировкам нам удаётся полностью «перепрошить» голос. Снимаются физические зажимы. Всё начинается с тела. Ораторская осанка, свобода челюсти и шеи определяют, рождается звук легко или пробивается через напряжение. Пока в теле зажим, голос будет звучать сдавленно, сколько его ни тренируй. Переводим голоса на опору. Огромное значение имеет дыхание. Глубокое диафрагмальное дыхание даёт звуку плотность и уверенность. Наши клиенты осваивают управление темпоритмом. Умение вовремя замедлиться, выдержать паузу, выделить главное – это то, что удерживает внимание аудитории от первой до последней минуты.

В результате голос обретает авторитетный нижний регистр – то самое «звучание силы». Именно такой тембр подсознательно считывается как экспертность и надёжность. С ним вы удерживаете внимание кого угодно – от рабочих в цеху до совета директоров и международных акционеров.

– Можно ли измерить эффективность работы над голосом в системе координат, где топ-менеджмент привык оценивать объёмы выручки? Есть ли конкретные примеры успеха?

– В каждой компании свои критерии того, как голос сотрудников или самого руководителя влияет на выручку. Но самые яркие примеры – это работа с отделами продаж. Здесь результат виден быстро: сотрудники сами отмечают, что им стало легче говорить, они меньше устают на работе после прохождения тренинга и, что немаловажно, у них появляется желание говорить.

Это особенно ценно в наше время, когда люди всё чаще избегают живой речи и уходят в переписку. Именно поэтому динамику проще всего отслеживать по отделу продаж – по тому, как меняется качество коммуникации и, как следствие, выручка. А руководители делятся с нами своими личными наблюдениями: как голос повлиял на их переговоры, на восприятие их инвесторами и партнёрами. Лучшие примеры здесь – это истории наших клиентов.

– Вы упоминали, что тема исследований голоса, возможностей, которые открывает управление речевым аппаратом, пока мало популяризируется. Есть ли предпосылки для изменения этой ситуации?

– Безусловно. И здесь мы берём на себя роль просветителя. Чтобы говорить о возможностях голоса предметно, мы знакомим руководителей и собственников бизнеса с научной базой: как работает голос, что такое внутренний скрытый голос и субвокализация, какие научные исследования ведутся в нашей стране в последние 20 лет.

В частности, для этого мы проводим конференцию «Нейросимбиоз» в Казани 21–22 ноября. Мы сознательно отказались от формата классического делового форума: участников ждёт иммерсивное шоу – действо, в котором голос, звук и вибрация становятся частью общего пространства. Такой формат позволяет не просто услышать доклады о том, как работает голос, но и прочувствовать это на себе, а значит надолго запомнить. Мы расскажем и покажем, как это работает: от научной основы до практических инструментов, которые можно применить уже на следующий день.



Наталья Дерябина,
руководитель бухгалтерской компании «Сила в балансе»

«ВСЕГО 15 ДНЕЙ – И Я ПЕРЕСТАЛА СЛЫШАТЬ В СВОЁМ ГОЛОСЕ ПРОСЯЩИЕ НОТКИ»

Решение пройти тренинг по управлению голосом пришло из вполне прагматичной точки зрения: в сфере аутсорсинга наступил кризис. Стандартные сервисы Авито, Яндекс.Директ – все поменяли алгоритмы, лиды оттуда практически не приходят, а конкуренция среди бухгалтерских компаний огромная. Самый верный способ привести клиентов – выступать: в Торгово-промышленной палате, в сообществах предпринимателей, на семинарах. И тут я столкнулась с проблемой: как только начинаю говорить, голос теряется, я чуть ли не в полуобмороке. Мне нужна была длительная подготовка к выступлениям – так я поняла, что с этим надо что-то делать. И пришла на тренинг.

Первые изменения я заметила не сама – о них стали говорить люди со стороны. А потом случился контраст, который всё расставил по местам. Ещё до тренинга было выступление в Нижегородской торгово-промышленной палате, посмотрев запись, я была абсолютно не в восторге от себя – говорила неубедительно. А буквально следом, уже после тренинга, который я проходила всего 15 дней, – выступление в Московской торгово-промышленной палате. Это было… великолепно. Организатор конференции даже прислала мне видеосообщение о том, как здорово я выступила, какое произвела впечатление.

Для руководителя финансовой компании умение владеть голосом – это критично. В моём подчинении половина персонала – главные бухгалтеры. Это люди, которые знают законы, знают свою работу и знают себе цену. Если говорить неуверенно, то тебя просто не будут слышать и слушать, будут навязывать своё видение. Теперь я могу спокойно собрать сотрудников и уверенно донести: будет так, потому что я считаю это нужным для компании. Конечно, я выслушиваю своих сотрудников, всё можно обсудить, но главное – я могу чётко донести свою позицию.

Изменились и показатели. Активно пошли новые клиенты, ведь выступления, которые теперь проходят убедительно, дали свой несомненный результат.

Многие топ-менеджеры до сих пор считают, что голос – это данность, которую невозможно изменить. Опираясь на свой опыт, скажу: это в корне неверно. Изменился тембр, голос стал более уверенным и звучным. Но главное — появилась уверенность в себе и в том, что я говорю. Ушли детские, просящие нотки. главное открытие: голос можно «перепрошить». И это меняет не только звучание — меняет то, как тебя слышат, как ты сам себя слышишь и твоё мироощущение.

АЛЕКСЕЙ УСКОВ:
«ВО ВСЁМ МИРЕ ОТМЕЧАЕТСЯ ЛАВИНООБРАЗНЫЙ РОСТ СПРОСА НА IoT-ТЕХНОЛОГИИ»



В Челябинске будет запущено производство IoT-модулей – компонентов, которые сегодня используются практически во всех отраслях, позволяя различным устройствам становиться умными благодаря подключению к внешней сети обмена данными. Российские производители систем на базе IoT-технологий долгое время были вынуждены закупать элементную базу за рубежом, а это создаёт определённые риски. О перспективах этого проекта мы беседуем с Алексеем Усковым, директором по развитию ГК inSmart, реализующей этот проект.

– Алексей, для начала немного истории. ГК inSmart прошла большой путь и выросла в группу компаний с уникальными возможностями и компетенциями. Расскажите о её создании.

– Мы действительно прошли долгий путь от команды творческих единомышленников, которые работали в найме: проектировали и создавали системы управления технологическими процессами для разных отраслей промышленности, преимущественно для нефтегазовой отрасли, а затем решили попробовать силы в собственном бизнесе.

Нас очень привлекала технология IoT: эта аббревиатура расшифровывается как Internet of Things – Интернет вещей. Если нужно чем-то удалённо управлять или мониторить состояние какого-то объекта, неважно какого, эта технология как раз поможет.

IoT – сквозная технология, она используется во всех отраслях: в промышленности, медицине, авиации, автомобилестроении и девелопменте – уже всем известные умные дома и умные города основаны именно на ней. Даже сигнализация на автомобиле, которая функционирует при помощи приложения на мобильном телефоне, – тоже элемент этой системы. Мы решили, что стоит попробовать себя в этой индустрии.

Основали первую компанию и начали работать как R&D-студия, выполняя заказы на контрактный инжиниринг: к нам обращались предприятия и заказывали разработку новых систем «под ключ». Мы успешно реализовали несколько проектов, постепенно заказчики становились нашими партнёрами. Сотрудничество сложилось в долгосрочную историю, следующий запрос был логичным: разработали, давайте вместе производить. Поскольку уже был накоплен определённый капитал, мы инвестировали его в создание производства электроники, чтобы стать предприятием полного цикла. А ещё через несколько лет появились заказы из девелопмента – сейчас мы работаем со многими застройщиками по направлению умных домов и умных городов. Так постепенно появилась ГК inSmart, состоящая на данный момент из пяти компаний. Она накопила огромный опыт в реализации проектов – от разработки программно-аппаратных систем автоматизации, разработки программного обеспечения под потребности конкретного клиента до запуска серийного производства.

– В этом году ГК inSmart стала победителем федеральной премии Торгово-промышленной палаты РФ «Золотой Меркурий» как лучшее инновационное предприятие России. За какие именно разработки вы получила эту награду?

– Для этой премии экспертное жюри рассматривало проекты, реализованные в 2025 году. Среди них было несколько серьёзных, преимущественно связанных с девелопментом. Сейчас мы совместно с одним из ведущих застройщиков Южного Урала создаём умный посёлок в сегменте ИЖС, оснащая его смарт-системами, которые содержат тот функционал, который востребован клиентами. Наша маркетинговая служба изучила потребности, проанализировала большой объём данных, чтобы понять, какие функции на объектах используются наиболее часто. На основе их мы и строим умный посёлок. Такой подход высоко был оценён Минстроем РФ. Ещё на «ИННОПРОМ-2025» в присутствии губернатора Челябинской области было подписано соглашение между «Голос.inSmart» и АНО «Центр компетенций Умный город». Нам доверили разработку материалов для федеральных стандартов «Умное ИЖС» на базе этого загородного посёлка. Для многоквартирных домов ГОСТы уже существуют, а в ИЖС – фактически свободный рынок. С одной стороны, это плюс, но есть и минусы: застройщик не понимает, что ему делать в этом направлении, а жители – что они получат в итоге и за что будут платить. Мы считаем разработку ГОСТов на основе нашего посёлка высокой оценкой нашего проекта.

– В этом году на «ИННОПРОМ-2026» вы также подписали знаковое соглашение с губернатором Челябинской области о создании производства IoT-модулей в регионе. Расскажите нашим читателям, что представляют собой IoT-модули.

– IoT-модули – это сердце устройств, созданных в сфере технологии Интернета вещей. Они представляют собой небольшую по размерам печатную плату с электронными компонентами, в которую заложен функционал устройства. На базе

этого элемента реализованы протоколы беспроводной связи, устройство с IoT-модулем становится «умным» за счёт подключения к внешней сети обмена данными.

Важно отметить, что IoT-модуль – это целая линейка моделей, представляющих собой программно-аппаратную систему. Аппаратная часть – то, что можно потрогать руками и установить на печатную плату. Программная, пожалуй, ещё более интересная составляющая: это прошивка, заложенная непосредственно внутри элемента.

Такое производство мы и запускаем, подписав соглашение с губернатором Челябинской области о строительстве завода по производству IoT-модулей.

– Есть ли в стране подобные предприятия?

– Предприятия в сфере приборостроения, конечно, есть, и их достаточно много, что радует, но занимающихся именно производством IoT-модулей – нет. Мы первые.

И самое важное: мы сами разработали этот модуль, а не скопировали его, всё полностью создано нашим R&D-департаментом. Причём потребность в IoT-модулях сформирована не только внешними заказчиками, но и, собственно, нами.

На данный момент – это своего рода «узкое горлышко» для наших технологических процессов. В закупке модулей за рубежом кроются большие риски – что заложено внутри модуля в плане программного обеспечения, никому неизвестно. С какими сложностями мы можем столкнуться из-за действий недружественных стран, непредсказуемо.

Самое главное – безопасность. Я говорю не столько о технологическом суверенитете страны, хотя, безусловно, это очень важно, сколько о безопасности использования устройств, в которых зашит программный код, который неизвестно кем написан. У коллег по цеху есть подобные примеры. Они строили системы умного дома на китайских модулях, а потом китайская компания, производящая модули, вышла на IPO. Мажоритарным собственником стали выходцы из США – недружественной страны, и устройства перестали работать. Это была действительно серьёзная проблема, которую мы решали вместе. Не хочется наступать на те же грабли.

Поэтому решили, что для нас безопаснее, надёжнее и, что немаловажно, дешевле инвестировать в собственное производство, гарантированно ставить в свои устройства свои же модули.

После того как партнёры и коллеги по цеху узнали о наших планах, объём предзаказов на модули оказался таким, что срок окупаемости завода существенно сокращается.

– На какие отрасли рассчитана ваша продукция в первую очередь?

– На текущий момент в приоритете девелопмент: системы умного дома и умного города, которые переживают бурный рост во всём мире; этот тренд постепенно приходит и в Россию. Правда, из-за сложившейся экономической ситуации сейчас в девелопменте некоторое затишье, зато активно растёт спрос в промышленности. Промышленные решения на наших IoT-модулях уже дают выручку, сопоставимую с девелопментом. На третьем месте – медицина. В нашей стране сильная медицинская школа в плане инновационных подходов, ведутся серьёзные разработки, в которых требуется участие IoT-технологий, а эти решения идут на экспорт. Модули и электроника, которые мы производим для партнёров из сферы биомедицины, уже сейчас экспортируются в 55 стран мира.

– Ваши модули претендуют на импортозамещение высоких технологий. Насколько локализация производства будет полной?

– IoT-модуль представляет собой микросборку из различных полупроводниковых элементов с соответствующим ПО, которое мы туда зашиваем, и всё это упаковано в один корпус. Полупроводники мы пока вынуждены закупать за рубежом – в Китае и Тайване. К сожалению, в России пока не нашли аналогов. Но стоимость полупроводника в производстве IoT-модулей достаточно низкая, а вся интеллектуальная составляющая, которая заложена в этой микросборке, наиболее сложная и высокомаржинальная. Именно этот сегмент производства мы переносим из-за рубежа в Россию.

– Когда будет запущено производство?

– В этом году должны закончить проектирование и выйти на участок для земляных работ. До конца следующего года полностью завершим строительство предприятия в производственной части, параллельно завозим оборудование. С учётом отделочных работ примерно к маю 2028 года предприятие будет функционировать на полную мощность.

– Насколько запуск предприятия сможет удовлетворить спрос в масштабах страны?

– Мы строим производство максимально автоматизированным и роботизированным, по принципу конструктора, закладывая возможность дальнейшего масштабирования. Сейчас мы можем закрыть потребности, сформированные нашей группой компаний и компаниями партнёров, примерно 30% продукции уйдёт на внешний рынок.

Но пройдёт 2–3 года, спрос будет только расти. Мы к этому готовы. Производственные площади строятся с двукратным запасом, а оборудование допускает установку второй и третьей производственной линии.

– Есть ли планы выхода на рынки СНГ или дружественных стран?

– Безусловно, мы рассматриваем такую возможность. Экспорт самого модуля маловероятен – это специфичный продукт, а экспорт изделий, в которых установлен наш модуль, начнётся с первых дней открытия производства. Свои изделия мы уже экспортируем в страны СНГ, весной следующего года планируем выход на рынки ОАЭ и Саудовской Аравии: спрос уже сформирован, сейчас завершаем переговоры с клиентами. В составе изделий наши модули отправятся и туда.

– Что открытие такого предприятия даст Челябинской области?

– Во-первых, мы создаём не просто завод, а высокотехнологичные рабочие места. Это сохранение кадров в регионе: у нас очень сильные вузы по направлениям «Приборостроение» и «Микроэлектроника». Нам бы хотелось, чтобы выпускники по большей части оставались здесь.

Во-вторых, в регионе очень много приборостроительных компаний: кто-то работает в нефтегазовой отрасли, кто-то в промышленной автоматике. Все они так или иначе закупают элементную базу, и в большинстве своём за рубежом. Мы встраиваемся в эту цепочку технологического передела, причём в её важную часть. Производство и поставки локализуются не только в рамках страны, в рамках одного региона – это сокращает и логистические расходы, и время.

В-третьих, поступления в региональный бюджет. Часть налоговых отчислений идёт в областной бюджет, а предприятие в сфере высоких технологий является достаточно высокомаржинальным, соответственно, и налоговые отчисления будут существенными.

– Каким вы видите рынок IoT-модулей в России через 3–5 лет?

– Во всём мире отмечается лавинообразный рост спроса на IoT-технологии. Это общемировой тренд –технологическому прогрессу невозможно противиться. И Россия тоже идёт по этому пути высоких технологий. Спрос будет расти кратно от года к году, а если растёт спрос, будут появляться и предложения. Мы не тешим себя надеждой, что останемся единственными на этом рынке. Конкуренция появится, но мы не воспринимаем её в негативном ключе: она – двигатель рынка, она заставляет нас становиться ещё лучше.

ВСЁ В ОДНОЙ ЭКОСИСТЕМЕ

НОВОЕ РЕВОЛЮЦИОННОЕ IT-РЕШЕНИЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА РЕШАЕТ ВОПРОСЫ В ОБЛАСТИ ПРАВА И НЕ ОШИБАЕТСЯ.



XXI век – время нереальных скоростей. И это не только про «Сапсаны» между Питером и Москвой, 15-минутную доставку суши и клубники в шоколаде и мгновенную пересылку фото. Ускоряется и деловой оборот. Раньше после принципиальных договорённостей между руководителями компаний о совместном проекте могла повиснуть двухнедельная пауза, пока «работали юристы». Это были естественный для бизнеса процесс и адекватные сроки. Сейчас же, встретившись и ударив по рукам, ещё до того, как принесут кофе и десерт, участники встречи запросто могут получить текст договора и назначить время его подписания. Или получив проект договора от заказчика, через 10 минут иметь представление о его содержании, рисках и предложениях по их устранению. Автоматизировать подготовку ответов на обращения граждан или работу закупочного подразделения через 15 минут после получения предложений от участников процедуры, иметь протокол конкурсной комиссии. Магия? Деловое легкомыслие? Нет, это интеграция ИИ в деловую жизнь – результат работы программного комплекса yurXpert. Он существует и работает уже сегодня.

ЮРИДИЧЕСКАЯ РУТИНА

yurXpert создавался как специализированная платформа для решения конкретных рабочих задач. Это мощный профильный инструмент для работы с документами – продукт разработан с расчётом на коммерческие компании, крупные корпорации, органы государственной власти.

Для работы в продукт вшита не только вся федеральная нормативно-правовая база, но и обширная правоприменительная практика. Правовые сервисы yurXpert работают на собственной векторизованной базе знаний, содержащей действующее законодательство РФ. Работая с документами, yurXpert способен воспринимать запросы на простом человеческом языке, а выдавая ответы, не ошибается и по юридическим вопросам, что пока, увы, не свойственно многим обычным нейросетям.

Система понимает запрос по семантическому смыслу: вопрос можно задать в любой форме и выбрать любой раздел, относящийся к теме запроса. Если система решит, что для подтверждения вывода или поиска решения имеющихся данных недостаточно, она прямо указывает на это. Виртуальный коллега расширит контекст исходного запроса, проанализирует актуальный юридический массив и выдаст подборку реальных документов по заданным разделам. Результат будет сгруппирован по разделам норм права, а по каждому пункту раздела будет указан орган, принявший акт, тип документа, дата создания и дата актуального обновления. Готовый ответ можно сохранить в удобном формате и скачать на подходящий носитель: сохранить у себя или переслать нужному адресату. Навигация интуитивно похожа на интерфейсы экрана мобильного телефона.

Однако просто составить актуальное законодательное саммари – это малая часть юридического процесса. Важно грамотно оформить полученные данные: составить документ, сделать верные отсылки к правовым нормам. В зависимости от целей заказчика указать на фактическое нарушение, ущемление интересов или обосновать компенсационные требования. Либо, наоборот, предотвратить убытки, грамотно прописав взаимные права и обязанности участников договора.

Опция «Подготовка процессуальных документов» формирует любые процессуальные документы с учётом стандартов заказчика: помогает составлять иски, апелляционные, кассационные и надзорные жалобы, а также любые иные необходимые документы по пользовательским или встроенным шаблонам. В разделе есть инструкция для создания собственных шаблонов – там всё подробно изложено: следуя инструкции, шаблон можно создать за секунды.

В поле «суть требования» необходимо подробно указать, какой документ готовится, для какой стороны, обозначить свои требования и указать документ, являющийся ключевым. Дав короткую команду: например, составить апелляционную жалобу, можно быстро получить готовый документ. Сервис сам сформирует структуру документа, заполнит реквизиты, правовую и просительную части. Фрагменты, которые потребуют участия человека и ручного заполнения, программа выделит квадратными скобками.

В итоге программный комплекс выполнит значительную часть предварительной работы: прочитает документы, сопоставит требования, найдёт нормативную базу и представит результат в форме, с которой специалист может продолжить работу.

А на выполнении дальнейшего фронта работ сотрудник сфокусируется уже самостоятельно, неспешно попивая ту самую чашку кофе: время на поход до кофемашины ИИ своему коллеге точно высвободил.

Кстати, у yurXpert есть ещё одна опция, которая колоссально экономит время: перевод сканированных материалов в текст, который можно редактировать. Юристы с опытом, перепечатывавшие в





своё время десятки страниц вручную или оплачивающие такую работу студентам, эту бесценную опцию точно оценят.

ФЛАГМАНСКИЙ СЕРВИС

Полноценно использовать yurXpert могут и пользователи без базового юридического образования. Флагманским сервисом программного комплекса является раздел «Юристконсульт», он работает в формате чата.

В диалоговом окне текстом или голосом надо сформулировать проблему и суть запроса – так же, как если бы это был диалог с живым юристом. Система сформирует структурный правовой анализ. Его можно усилить уточнениями: попросить оценить действия сторон, сформулировать правовую позицию, указать и прикрепить документы для взыскания, попросить проанализировать возможные возражения оппонента. В ответ система, как настоящий юрист, может задать дополнительные вопросы для уточнения.

В финале сервис подготовит структурированную правовую позицию со ссылками на юридические нормы и рекомендациями с учётом действующего законодательства и правоприменительной практики высших судов.

Этому программному комплексу под силу рассмотреть множество стандартных бытовых задач: обжаловать увольнение, написать запрос на возврат денег за неиспользованную туристическую путёвку и сданные авиабилеты, оформить заявку на страховое возмещение, сформировать досудебную претензию.

Системе можно поручить проверку договора на соответствие законодательству, юридическим и экономическим корпоративным правилам заказчика или собственным плейбукам, а также на ошибки и неточности. Довольно часто компании запрашивают проверку договора аренды: система проверяет документ на соответствие НПА, корпоративному плейбуку, анализирует базовые и технические риски. Этот сервис позволяет проанализировать каждый пункт договора аренды, включая даже корректность формулировок.

При желании или здравых опасениях можно воспользоваться функцией анонимизации – в таком случае ИИ удаляет персональную и чувствительную информацию из документов, закрывая цифровыми масками реквизиты сторон, суммы. Эта функция очень полезна, когда необходимо поделиться документом, но следует сохранять конфиденциальность.

Для крупного бизнеса и государственных организаций внедрение ИИ невозможно рассматривать отдельно от безопасности: работа с корпоративной информацией требует обеспечения безопасности и конфиденциальности данных.

Платформа также может быть развёрнута в изолированном контуре организации и работать автономно, без доступа к сети Интернет. Предусмотрены готовые аппаратно-программные комплексы, on-premise-пакеты для интеграции и SaaS-решение.

Выбор конкретного варианта определяется требованиями организации к инфраструктуре и работе с данными.

ОТРАБОТКА ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН

Программный комплекс может быть полезен и государственным организациям, а также компаниям, чья основная работа связана с обращениями граждан.

Формально содержание каждого обращения отличается, но сам процесс подготовки во многом повторяется: изучить исходный материал, определить правовую позицию, найти основания, проверить практику, сформировать структуру документа.

При большом потоке обращений значительная часть времени сотрудников уходит именно на стандартные, постоянно повторяющиеся операции: ответы на претензии и обращения, анализ локальных нормативных актов и процессуальных документов, составление ответного письма.

Вся эта цепочка чаще всего начинается с запуска в работу заявления клиента.

Один из сценариев работы yurXpert в таком случае имеет следующий алгоритм. Исходный документ поступает в работу в виде сканированного PDF. Сервис «Скан в текст» преобразует его в редактируемый документ с сохранением исходного форматирования и возможностью редактирования. После этого система может работать уже непосредственно с его содержанием.



Следующая задача – разобраться в сути обращения и проверить его правовую основу. Вероятнее всего, в поступившем документе заявитель указывает на возможное нарушение прав и ссылается сразу на несколько положений законодательства. yurXpert проанализирует приведённые правовые основания и проверит их применимость к описанной ситуации. Система приведёт в пример актуальные юридические нормы, сделает отсыл на конкретные статьи и проверит, есть ли правая связь с обстоятельствами обращения. Если имеющихся в базе данных нормативных актов для подтверждения правовой квалификации недостаточно, система прямо укажет на это, а не станет формировать неподтверждённый вывод.

На основании проведённого анализа ИИ сформирует практические рекомендации: какие обстоятельства необходимо дополнительно зафиксировать, в какие компетентные органы целесообразно обратиться и какие действия могут потребоваться для дальнейшей проверки.

После анализа исходного документа сотрудниками ведомства системе ставится новая задача – подготовить официальный ответ заявителю.

В запросе задаются необходимые условия: подтвердить проведение проверки по изложенным фактам, указать порядок дальнейшего информирования и соблюсти требования оформления официального документа.

В результате yurXpert сформирует проект ответа на основании конкретного обращения и проведённого ранее анализа.

Комплексно виртуальный сотрудник выполнит серию операций: распознавание исходного документа, анализ содержания, проверку правовых оснований, подготовку рекомендаций и создание проекта официального ответа. А реальному сотруднику останется проверить сформированный материал, при необходимости дополнить его фактическими данными и принять итоговое решение.

При большом количестве обращений сокращается объём повторяющихся операций, которые сотрудник выполняет при обработке каждого входящего документа – это экономит время, оберегает человека от выгорания, страхует от неизбежных ошибок и опечаток, когда офисная рутина превращается в конвейер, у человека снижается концентрация внимания и замыливается взгляд. При автоматизации однотипных процессов у сотрудника остаются силы на корректное общение, а вежливое «благодарим за обращение, нам важно ваше внимание, будем рады видеть вас снова» из обязательного скрипта трансформируется в искренний small talk и не менее искреннюю улыбку.



СТОИТ ЛИ ВСТУПАТЬ В ТЕНДЕР?

Во многих направлениях бизнеса деятельность сотрудников связана с работой с большими объёмами данных. Но, как ни парадоксально это звучит, чтение документов в больших объёмах – это лишь один этап многоступенчатой работы.

Например, принимая решение об участии в тендере, важно не только прочитать многостраничные требования к потенциальным поставщикам, но и определить, стоит ли игра свеч, в целом. Аналитическая работа сотрудников состоит из поиска ответов на ряд вопросов: есть ли здесь выгодные для нас условия? А существенные ограничения? Какие обязательства мы принимаем? Какие риски необходимо учесть? Стоит ли вообще начинать работу над этим проектом?

Например, коммерческое подразделение получает документацию потенциального заказчика. Внутри – техническое задание, требования к исполнителю, сроки, ответственность сторон и множество специальных условий. Чтобы принять решение о целесообразности участия, необходимо сначала разобраться во всём массиве информации.

Наиболее показательно это при работе с техническими заданиями на сотни страниц. Значительная часть времени специалиста уходит на чтение документа ещё до того, как начинается его содержательная оценка.

Один из сценариев использования yurXpert – анализ такого входящего запроса. Система анализирует, насколько технические характеристики продукции и сопроводительные документы соответствуют требованиям заказчика, «подсвечивает» возможные проблемные зоны и рассчитывает экономические параметры возможной сделки.

КАК ВЫБРАТЬ ПОСТАВЩИКА?

Не менее сложная задача у тех, кто «по другую сторону»: анализирует поступающие заявки от возможных участников закупочных процедур.

Каждую из них необходимо проверить по единым требованиям, сопоставить условия и зафиксировать основания для допуска или отклонения. Чем больше документов и критериев, тем больше времени занимает такая проверка, тем выше риск пропустить существенное расхождение.

yurXpert справляется и с этой рутиной. Например, в систему можно одновременно загрузить конкурсную документацию и заявки нескольких участников. Что и было сделано при тестовой проверке: система работала с документацией закупочных процедур крупного госзаказчика. Продукту была поставлена задача проверить каждую заявку на соответствие установленным требованиям.

При таком запросе ИИ анализирует документы не изолированно, а сопоставляет их между собой по содержанию. По каждому участнику система проверяет выполнение требований и показывает конкретные несоответствия.

В рассматриваемом кейсе две заявки были определены как соответствующие требованиям конкурсной документации и допущены к дальнейшей оценке. В третьей заявке система сразу выявила несколько оснований для отклонения: несоответствие характеристик предлагаемого товара требованиям технического задания, неполный объём поставки, нарушение условий логистики и незаполненные обязательные формы. Иногда несоблюдение этих условий критично, а иногда заявку достаточно доработать и пустить в дальнейшую работу. На этом этапе к работе требуется подключение специалиста.

На следующем этапе системе можно поставить уже более узкую задачу – сравнить допущенные заявки по критериям, установленным в конкурсной документации, определить различия.

В результате произведённого ИИ отбора реальный специалист получает уже не краткий пересказ нескольких файлов, а структурированную проверку заявок с указанием конкретных несоответствий и оснований для дальнейшего решения.

В данном случае ИИ не берёт на себя роль рефери и не определяет победителя закупки вместо комиссии. Его задача – выполнить значительную часть предварительной работы: прочитать документы, сопоставить требования, найти расхождения и представить результат в форме, с которой специалист может продолжить работу.

ЦЕННОЕ ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Разработчики нового ИИ-продукта учли нюансы рабочего графика руко-

водителя. Топ-менеджменту требуется быть в курсе многих аспектов деятельности компании, но руководителю чисто физически может не хватать рабочего времени, чтобы прочесть все находящиеся в работе компании документы. Зачастую в этом нет прямой необходимости – это входит в функционал конкретных сотрудников. Однако есть острая потребность в сжатых, максимально концентрированных в плане информационной пользы, отчётах и сводках. На основании этих данных необходимо понимать, что произошло, какова текущая ситуация, что важно для организации, где зона потенциальных рисков.

У yurXpert есть сценарии и для такой работы. Например, сервис формирует управленческое резюме на основании 500-страничного отчёта консультантов, выделяя информацию, необходимую для оценки инвестиционного проекта. Или обработает информацию трёхчасового совещания, выделив пункты, касающиеся первоочередных действий и сроков, отмечая ответственных.

Этот функционал рассчитан на повышение эффективности информационной подготовки руководителя – то, на что ранее тратились дни, получает своё решение за минуты.

НОВАЯ ГЕОГРАФИЯ И БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА

Продуктовая линейка компании СИСТЕМКО интегрирована во многие бизнес-процессы российских корпораций и госкомпаний. Уровень технической экспертизы СИСТЕМКО подтверждён высшим статусом «Платиновый партнёр» от компании ВК Цифровые технологии, от компаний «Кьютек», «Сател» и др.

Весной 2026 года компания СИСТЕМКО вышла за пределы российского рынка и теперь развивает международное направление в Республике Беларусь. В Минске открыт офис СИСТЕМКО, а компания приобрела контрольную долю в белорусской ИТ-компании DevSparkClub – резиденте Парка высоких технологий Республики Беларусь.

Присутствие в Беларуси расширяет возможности для технологической кооперации, совместной разработки и продвижения цифровых решений. Для СИСТЕМКО это следующий этап масштабирования собственных продуктов и демонстрация своих компетенций на международном рынке.

Параллельно расширяется присутствие компании в России: новое подразделение на Урале позволяет работать ближе к крупным промышленным предприятиям региона и развивать проекты за пределами центрального офиса.

Активно масштабируется не только функциональность отдельных решений. Расширяется как география присутствия, так и инфраструктура компании для работы с крупными корпоративными и государственными заказчиками в России и за её пределами. Стать частью этого продвинутого комьюнити просто: в СИСТЕМКО готовы предоставлять возможность корпоративным клиентам воспользоваться новым программным комплексом в тестовом режиме. Для этого надо связаться с компанией, написав запрос на электронный адрес, указанный на сайте.



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

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



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

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

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

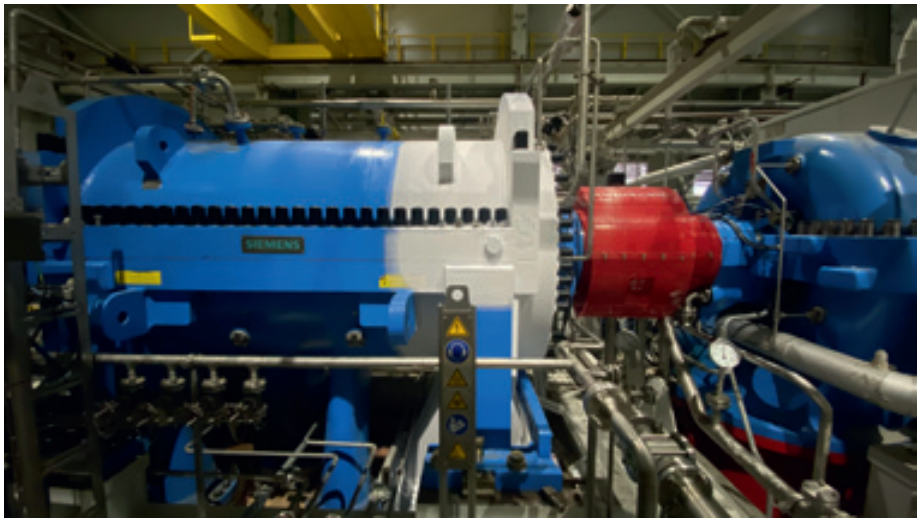
– Как бы вы оценили технологическую независимость России от иностранных технологий на данный момент?

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

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

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

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



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

– Какова стоимость этих деталей по сравнению с оригинальной?

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



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

– Есть ли сейчас у вас конкуренты?

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

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

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

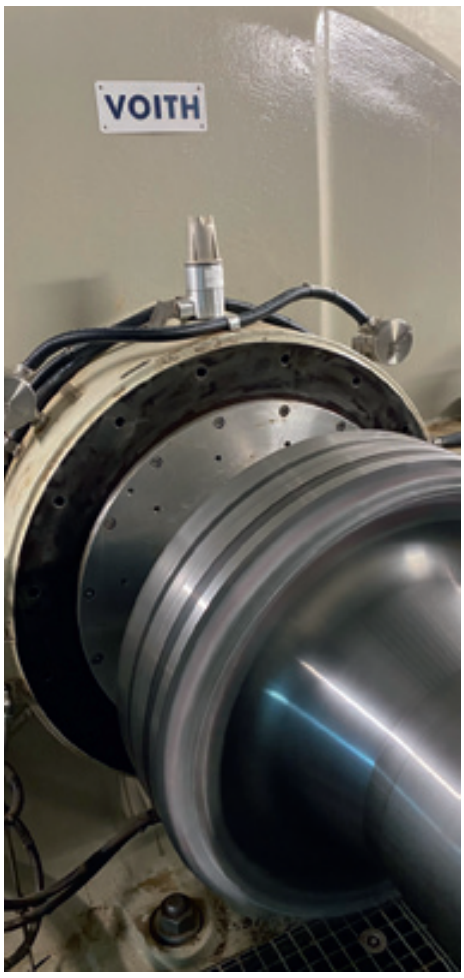


– Что является фундаментом долгосрочного партнёрства?

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

– Как вы сегодня оцениваете потребности рынка в вашей продукции?

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

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

– А в других странах есть потребность в российском оборудовании?

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

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

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



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

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

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



Александр Ханкеев, «Ривер Груп»: «Я ГОТОВ СТАТЬ ГОЛОСОМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»

Строительная отрасль всегда была одним из главных драйверов развития российской экономики. Здесь рождаются новые производства, создаётся современная промышленная инфраструктура и реализуются проекты, от которых зависит технологическое будущее страны. За каждым таким объектом стоят инженерные решения, сложнейшие технологии и прежде всего люди – профессионалы, готовые брать на себя ответственность за результат. За 15 лет компания «Ривер Груп» прошла путь от инженерного сопровождения строительных проектов до участия в реализации крупнейших промышленных объектов России и международных инфраструктурных программ. Сегодня её команда работает на стратегически важных площадках, развивает собственное производство строительной техники и убеждена, что устойчивое развитие промышленности невозможно без сильных отечественных предприятий, квалифицированных специалистов и системной поддержки производственного бизнеса.

О том, почему промышленное строительство требует особой ответственности, зачем России собственное машиностроение, какую роль сегодня играет малый и средний бизнес в развитии экономики и почему будущее отрасли невозможно без уважения к человеку труда, в интервью нашему изданию рассказал управляющий компании «Ривер Груп» Александр Ханкеев.

– Александр, «Ривер Груп» работает уже более 15 лет. Если оглянуться назад, с чего начиналась история компании и что стало главным принципом её развития?

– Я пришёл в строительство осознанно. У меня два высших образования, одно из них – промышленное и гражданское строительство. Ещё в юности меня по-настоящему увлекал сам процесс рождения нового объекта. Сначала перед тобой просто участок земли, потом появляются котлован, фундамент, металлоконструкции, инженерные сети, а спустя время здесь уже работает современное предприятие. В этом есть особая энергия созидания.

Когда в 2010 году я создавал «Ривер Груп», мы занимались инженерным сопровождением строительства и решали достаточно узкий круг задач на крупных промышленных объектах. Но с самого начала было понимание, что компания должна не просто выполнять отдельные виды работ, а стать надёжным партнёром, который способен сопровождать строительство комплексно и отвечать за результат.

За 15 лет мы прошли большой путь. Сегодня наши специалисты работают практически по всей стране – от Дальнего Востока до Калининграда. География проектов постоянно расширяется, но принципы остаются неизменными: профессионализм, ответственность и уважение к своему делу.

Я всегда говорю, что строительство – одна из немногих отраслей, где результат твоего труда можно увидеть спустя десятилетия. Можно построить производственный комплекс, завод, инфраструктурный объект и понимать, что он будет служить людям ещё много лет. Это совершенно другое ощущение ответственности.

Для меня очень важно, чтобы после завершения каждого проекта оставалось чувство выполненной работы. Не просто подписаны документы или сданы объёмы, а создан объект, который действительно нужен стране, промышленности, конкретному региону и тысячам людей, которые будут на нём работать.

– Сегодня «Ривер Груп» принимает участие в реализации крупнейших промышленных проектов страны. Чем компания занимается сейчас и какие компетенции вы считаете своими ключевыми преимуществами?

– На данный момент «Ривер Груп» – многопрофильная инженерно-строительная

компания. Мы выполняем полный комплекс работ, связанных с сопровождением строительства крупных промышленных объектов. Это исполнительная документация, геодезический контроль, строительно-монтажные и сварочные работы, инженерное сопровождение, работа производственно-технических отделов. По сути, мы сопровождаем строительство практически на всех этапах и отвечаем за то, чтобы каждый процесс соответствовал проектным решениям и требованиям заказчика.

Если говорить простыми словами, мы делаем так, чтобы сложнейшие промышленные объекты строились грамотно, качественно и точно в установленные сроки. Именно в промышленном строительстве нет мелочей. Ошибка, которая на обычной стройке может показаться незначительной, здесь способна привести к серьёзным последствиям. Поэтому цена профессионализма очень высока.

Сегодня в нашей команде работает более 200 специалистов. Это инженеры, геодезисты, монтажники, сварщики, сотрудники ПТО, руководители проектов. Многие из них прошли через крупнейшие стройки страны и обладают уникальным практическим опытом. Я особо ценю то, что наши люди умеют работать в самых непростых условиях. Северные регионы, Сибирь, Дальний Восток, удалённые промышленные площадки – это совсем другой уровень организации работ, дисциплины и ответственности. Здесь нельзя надеяться на случай. Всё должно быть выверено до мелочей.

Я всегда говорю: промышленность держится не на красивых презентациях. Она держится на людях, которые в каске, спецодежде и с чертежом в руках каждый день делают своё дело.

– За годы работы компания участвовала в реализации десятков масштабных проектов. Какие из них стали для вас наиболее значимыми?

– За 15 лет наша команда приняла участие более чем в 40 крупных промышленных проектах. Среди наиболее известных – «ЗапСибНефтехим» в Тобольске, Амурский газоперерабатывающий завод, «Арктик СПГ 2», новый аэропорт в Тобольске, объекты в Усть-Луге, Удоканский горно-металлургический комбинат и многие другие предприятия, которые сегодня имеют стратегическое значение для российской экономики.

Отдельное место занимает строительство атомной электростанции «Аккую» в Турции. Это уникальный международный проект, который реализуется при участии российских специалистов. Работа на таком объекте предъявляет совершенно особые требования к качеству инженерных решений, исполнительной документации, строительному контролю и взаимодействию всех участников проекта.

Подобные проекты подтверждают высокий уровень российской инженерной школы. Наши специалисты способны успешно работать на объектах мирового масштаба.

Если посмотреть шире, вся история России показывает, что самые сильные периоды её развития всегда были связаны с масштабным строительством и развитием промышленности. При Петре I создавались верфи, заводы и мануфактуры. Во время индустриализации строились новые города, предприятия, электростанции. В годы Великой Отечественной войны страна в кратчайшие сроки смогла перенести промышленность на восток и сохранить производство.

Сегодня мы снова живём в период, когда особенно важно развивать собственную промышленную базу, создавать новые производства и прежде всего опираться на собственные компетенции. Именно в этом я вижу одну из ключевых задач отечественного бизнеса.

> «ЗА 15 ЛЕТ “РИВЕР ГРУП” ПРИНЯЛА УЧАСТИЕ БОЛЕЕ ЧЕМ В 40 КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТАХ».

– Помимо строительного направления, «Ривер Груп» развивает собственное производство. Расскажите о проекте «Атлант». Почему вы приняли решение создать именно российскую мини-спецтехнику?

– Идея появилась не случайно: мы сами много лет работаем на строительных площадках и хорошо понимаем, какой техникой ежедневно пользуются подрядчики, промышленные предприятия и коммунальные службы. Мы видели, насколько рынок оказался зависим от зарубежных производителей. Пока поставки шли без перебоев, об этом мало кто задумывался, но стоило измениться внешней ситуации, как стало очевидно: рассчитывать исключительно на импорт – слишком большой риск.

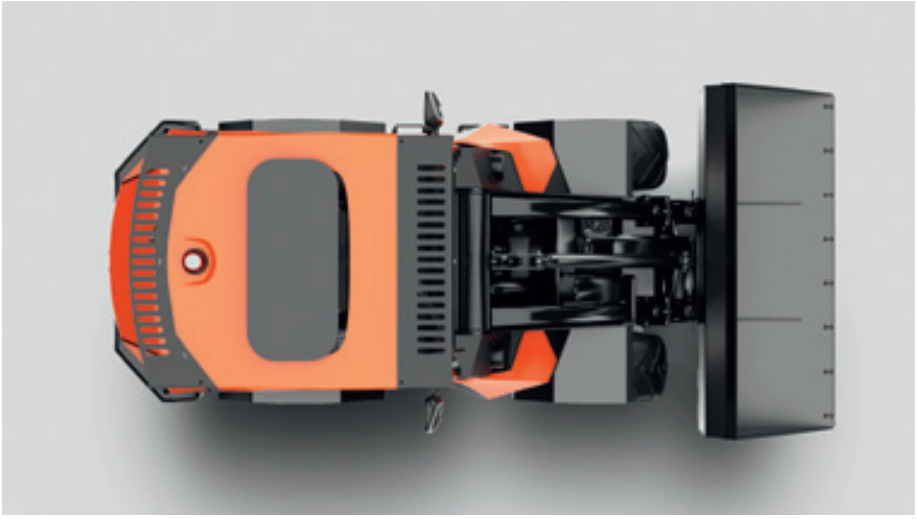
Мы решили не ждать, когда проблему решит кто-то другой, а предложить собственное решение. Так появился проект «Атлант» – наш многофункциональный мини-погрузчик. Мы изначально ставили перед собой практическую задачу: нам была нужна техника, которая ежедневно работает на строительных площадках, в коммунальном хозяйстве, сельском хозяйстве, производственных цехах, логистических центрах. Машина должна быть компактной, надёжной, простой в обслуживании и при этом универсальной.

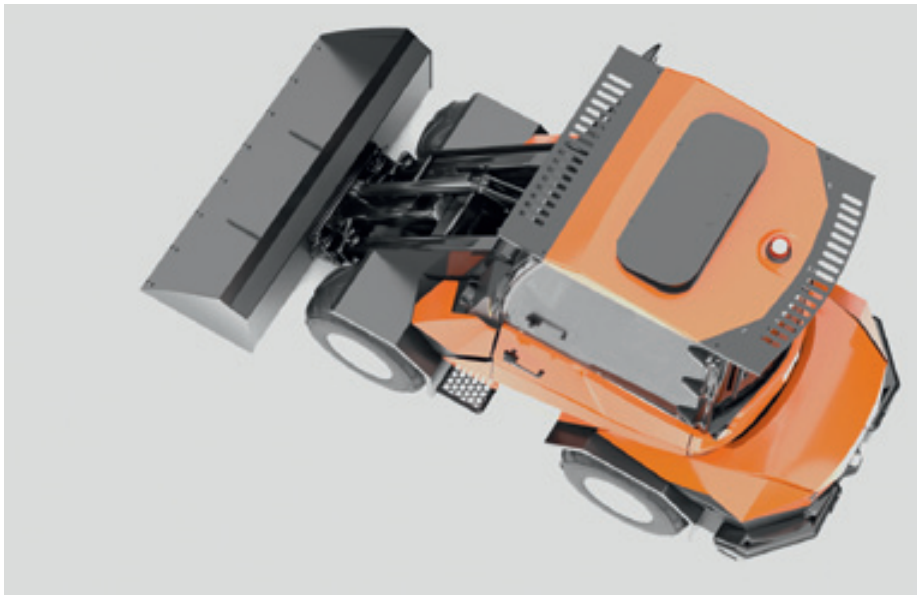
Именно поэтому мы предусмотрели возможность использовать широкий спектр навесного оборудования. Один погрузчик может выполнять совершенно разные функции: работать с ковшом, гидробуром, гидромолотом, экскаваторным оборудованием, вилами, подъёмной платформой и другими механизмами. Для предприятий это серьёзная экономия – нет необходимости приобретать несколько отдельных машин.

Для нас принципиально важно, что «Атлант» – это российская разработка с высокой степенью локализации производства. Сегодня вопрос технологической независимости – это вопрос устойчивости экономики и промышленной безопасности страны. При этом «Атлант» конкурентен не только по качеству, но и по цене. Он в 2 раза дешевле итальянского аналога сопоставимого премиального класса. Для малого и среднего бизнеса это принципиально важно.

– Почему тема собственного производства сегодня имеет такое большое значение?

– Промышленный суверенитет начинается с собственного производства, соб-





ственных технологий и собственных инженерных компетенций. Пока страна умеет проектировать, производить, модернизировать оборудование и готовить специалистов, она остаётся сильной и независимой.

Последние годы наглядно показали, насколько опасно строить экономику на полной зависимости от зарубежных поставщиков. Сегодня тебе улыбаются и продают оборудование, а завтра вводят санкции и оставляют без деталей.

Санкционное давление на Россию – это не временная неприятность. Это попытка сдавить нашу экономику стальным обручем. Нас хотят лишить технологий, рынков, оборудования, промышленной самостоятельности. По сути, нам говорят: «Не производите сами, покупайте у нас, будьте зависимы от нас, живите по нашим правилам!».

Такой путь для России неприемлем. Если мы будем только покупать чужое, мы задохнёмся от засилья иностранных товаров. Не сразу, но постепенно. Сначала потеряем производство, потом специалистов, затем инженерные школы, кадры и технологии, а дальше будем зависеть от чужой воли.

России нужны свои заводы, свои станки, своя техника, свои инженеры, свои рабочие руки. Когда работает завод, развивается не только само предприятие. Появляются новые рабочие места, возникает малый бизнес вокруг производства, растут налоговые поступления, развивается инфраструктура городов. Всё это взаимосвязано.

Сильная экономика невозможна без сильной промышленности, а сильная промышленность невозможна без собственного производства.

– Какую роль в этом играет малый и средний бизнес?

– Огромную. В эти непростые времена малый и средний бизнес становится одной из опор государства. Он обеспечивает порядка трети рабочих мест в стране. Это миллионы людей, миллионы семей, миллионы судеб. Если быть максимально конкретным – 19 млн человек. И у каждого из них есть семьи, дети, обязательства, будущее.

> «“АТЛАНТ” – ЭТО РОССИЙСКАЯ РАЗРАБОТКА С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА».

Когда предприниматель открывает цех, мастерскую, производство, сервисную компанию, он делает для страны больше, чем многие любят признавать. Он создаёт работу, платит зарплаты, учит людей профессии. Уплачивает налоги. Но сегодня предпринимателю часто приходится не жить, а выживать: высокая стоимость кредитов, рост цен на оборудование, дефицит кадров, административная нагрузка, многочисленные проверки. При этом от бизнеса ждут, что он будет поддерживать и развивать экономику. Но так не бывает. Если государство хочет сильную промышленность, оно должно слышать малый и средний бизнес.

Я готов стать голосом малого и среднего бизнеса. Голосом тех, кто не просит лишнего, а хочет спокойно работать, производить, нанимать людей, платить достойные зарплаты, развивать страну.

– Что мешает российской промышленности развиваться быстрее?

– Главная проблема в том, что многие годы промышленность воспринимали как что-то второстепенное. Купим за рубежом, привезём готовое, соберём из иностранных комплектующих. Это опасный путь. Нам нужно менять подход: поддерживать малое и среднее производство, предоставлять налоговые льготы, упрощать доступ к кредитам, снижать административное давление, помогать предприятиям, которые выпускают технику, оборудование, продукцию для строительства, медицины, обороны и инфраструктуры.

Предпринимателя нельзя душить проверками и бесконечными штрафами. Если человек строит производство, даёт работу, платит зарплаты, его нужно поддерживать.

Растёт производство – растут зарплаты, появляются специалисты, укрепляется эко-





номика. Сильная промышленность начинается с конкретного станка, конкретного цеха, конкретного рабочего места.

– Вы часто говорите о рабочих профессиях. Почему это важно?

– Потому что именно люди труда создают всё, чем мы сегодня пользуемся. Рабочий человек – это опора страны. Любой завод, промышленный объект, мост, электростанция или производственный комплекс появляются благодаря тем, кто работает руками и головой. Инженер проектирует, сварщик собирает конструкции, монтажник выполняет сложнейшие работы, геодезист обеспечивает точность, специалисты производственно-технических отделов контролируют весь процесс. Если убрать хотя бы одно звено этой цепочки, никакого результата не будет.

Нам нужно вернуть уважение к рабочим профессиям. Молодой человек должен понимать, что, выбирая промышленность или строительство, он выбирает не запасной вариант, а перспективную профессию, где можно расти, достойно зарабатывать и видеть реальные результаты своего труда. Сегодня квалифицированный сварщик, монтажник, инженер, оператор современного оборудования – это востребованный специалист, от которого напрямую зависит реализация крупнейших проектов страны.

Очень важно, чтобы колледжи и вузы теснее взаимодействовали с предприятиями. Студенты должны приходить на реальные производственные площадки ещё во время обучения, видеть современное оборудование, работать рядом с опытными наставниками, понимать требования работодателей. Тогда после выпуска им не придётся заново осваивать профессию – они будут готовы к работе практически сразу. Диплом без профессии – путь в никуда. Стране нужны люди дела.

– Сегодня «Ривер Груп» развивается сразу по нескольким направлениям. Каким вы видите будущее компании в ближайшие годы?

– Мы продолжим укреплять наши позиции в промышленном строительстве, расширять инженерные компетенции, совершенствовать систему сопровождения проектов и увеличивать объём производственных работ. Одновременно будем развивать собственное машиностроительное направление и расширять линейку «Атланта». Будем выходить на новые рынки, работать с дружественными странами, но с главным принципом: основой развития компании должны быть собственные компетенции, собственные технологии и российское производство.

Наша миссия – раскрывать горизонты. Для компании. Для сотрудников. Для промышленности. Для страны.

Я убеждён – у России есть всё, чтобы быть сильной промышленной державой: земля, ресурсы, инженерная школа, рабочие руки, характер. Нужно одно – перестать поклоняться импортному и начать по-настоящему развивать своё.

Развитие отечественного производства – это новые рабочие места для наших жителей, устойчивый рост экономики и повышение качества жизни россиян. Сильная промышленность – сильная Россия.

> «ДИПЛОМ БЕЗ ПРОФЕССИИ – ПУТЬ В НИКУДА. СТРАНЕ НУЖНЫ ЛЮДИ ДЕЛА».

Беседовала Алина Волкова





ИИ КАК НОВЫЙ СТАНДАРТ ЮРИДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ: ГДЕ ПРОХОДИТ ГРАНИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Цифровизация юридической отрасли окончательно перестала быть теоретической дискуссией и превратилась в повседневную практику, которая уже сегодня влияет на качество, скорость и стратегию ведения дел. Искусственный интеллект помогает юристам работать с массивами данных, находить взаимосвязи и выстраивать доказательную базу, но одновременно ставит перед профессией принципиально новые вызовы – от вопросов адвокатской тайны и достоверности данных до границ профессиональной ответственности и допустимого участия технологий в принятии решений.
Ведущий адвокат и управляющий партнёр МКА «Аронов и партнёры» Александр Аронов – один из тех, кто не просто наблюдает за этим процессом, а формирует его изнутри. В интервью нашему изданию он рассуждает не только о возможностях, но и о рисках внедрения ИИ в юридическую практику. А также он подробно рассказывает о проекте Агата, который уже применяется в реальной работе коллегии, делится наблюдениями о трансформации роли адвоката и формулирует ключевой принцип новой эпохи: технологии могут усиливать профессионала, но не заменить его, потому что решение, за которым стоит судьба человека или бизнеса, всегда остаётся зоной человеческого выбора.

– Александр Владимирович, как вы пришли к идее применения ИИ-технологий в юридической практике и что для вас означает проект Агата – технологически и стратегически?

– Идея возникла не из абстрактного интереса к технологиям, а из конкретных профессиональных наблюдений. На протяжении многих лет практики я видел, как значительная часть времени опытных юристов уходит на задачи, которые при наличии правильных инструментов можно было бы структурировать значительно эффективнее.

Юридическая работа, особенно в сложных корпоративных и уголовных делах, превращается в то, что можно назвать «ручной археологией»: информация разбросана по папкам, PDF-файлам, переписке и различным системам хранения. Поиск и первичный анализ ложатся на юриста как механическая, а не интеллектуальная задача. При этом именно в условиях дедлайнов и информационной перегрузки возрастает риск ошибок: сослаться на неактуальную версию документа, не заметить противоречие между материалами, применить норму без учёта полного контекста дела.

Мы работали с командой Agentic Lab – компанией, специализирующейся на создании ИИ-решений для бизнеса на собственной агентной платформе, в диалоге между их технологической экспертизой и нашей ежедневной практикой сформировалась концепция нового рабочего места юриста, переосмысленного с учётом новых возможностей, которые открывает для нас искусственный интеллект.

«АГАТА – ЭТО РАБОЧЕЕ МЕСТО С ИИ-АССИСТЕНТОМ, КОТОРОЕ ОБЪЕДИНЯЕТ ДОКУМЕНТЫ, ФАКТЫ И ПРАВОВЫЕ ИСТОЧНИКИ В ЕДИНЫЙ ПРОВЕРЯЕМЫЙ КОНТЕКСТ».

Подчеркну, что идея формировалась совместно, из понимания реальной проблемы, которую я наблюдаю в работе каждый день, с одной стороны, и из адекватной оценки возможностей и прикладной ценности искусственного интеллекта, с другой.

МКА «Аронов и Партнёры» выступила партнёром и тестовой площадкой проекта: мы применяем Агату в реальных делах, предоставляем профессиональную обратную связь и участвуем в формировании требований к системе. Наш совместный проект – честное и взаимовыгодное партнёрство: разработчики получают живую практику, а мы – инструмент, который проектируется под нужды профессиональных юристов.

Технологически это рабочее место с ИИ-ассистентом, которое объединяет документы, факты и правовые источники в единый проверяемый контекст. Система структурирует материалы дела – выделяет ключевые сущности и взаимосвязи: участников, договоры, объекты, события, платежи, нарушения, а также формирует хронологию и отвечает на вопросы юриста, помогая выстроить сильную, основанную на фактах позицию.

Принципиально важно, что каждый ответ системы сопровождается ссылкой на источник – документ, страницу или конкретный фрагмент. Юрист не просто получает вывод – он может его немедленно проверить. В настоящее время мы также работаем над развитием функционала анализа нормативно-правовой базы, интеграцией с ключевыми судебными платформами, внедрением инструментов управленческого уровня и прочее.

Стратегически Агата – это нечто большее. Это заявление о том, что юридическая профессия способна и обязана развиваться и эволюционировать, не теряя при этом своей главной ценности – глубины человеческого правового суждения.

МКА «Аронов и Партнёры» всегда позиционировала себя как коллегия, умеющая находить сложные, нетиповые решения. Агата органично вписывается в эту философию: это не замена профессионального мышления, а его усиление.

– В какой степени Агата уже заменяет человеческий труд в вашей коллегии, а где вы считаете, что ИИ ещё не должен вмешиваться?

– Агата не замещает адвоката – она освобождает его для того, чтобы быть адвокатом в полном смысле слова. На сегодняшний день система берёт на себя сборку единого контекста по делу, структурирование материалов, навигацию по большим массивам документации, подготовку рабочих аналитических инструментов: сводок, таблиц фактов, перечней рисков и несоответствий.

Что касается границ, для меня есть чёткое разграничение между участием и решением. ИИ может и должен помогать в подготовке: структурировать данные, собирать доказательную базу, формировать аналитику, которая ложится в основу позиции. Но принимать решение: стратегическое, процессуальное, этическое – всегда будет человек.

Агата – не финальная инстанция, она помощник: профессиональный, быстрый, но никогда не автономный. В уголовных делах, где на кону стоит свобода человека, это особенно важно: ответственность неделима, и она всегда остаётся за адвокатом.

Именно такой подход мы закладываем в развитие Агаты. Продукт создаётся с уважением к профессиональным ограничениям, а не вопреки им. ИИ – это инструмент усиления. Скальпель не заменяет хирурга, но хирург без хорошего скальпеля работает хуже.

«ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРОФЕССИЯ ДОЛЖНА ЭВОЛЮЦИОНИРОВАТЬ, НЕ ТЕРЯЯ ПРИ ЭТОМ СВОЕЙ ГЛАВНОЙ ЦЕННОСТИ – ГЛУБИНЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПРАВОВОГО СУЖДЕНИЯ».

– Есть ли особенности урегулирования трудовых споров с применением ИИ и какая роль адвоката остаётся ключевой?

– Трудовые споры – это та категория дел, где эмоциональный и человеческий контекст особенно значим. Работник, которого незаконно уволили, или работодатель, столкнувшийся с необоснованными требованиями, – это всегда живые люди с реальными интересами и нередко с острым переживанием несправедливости.

В части аналитической поддержки Агата здесь действительно эффективна: система структурирует переписку, приказы, трудовые договоры, дополнительные соглашения и иные материалы в единый контекст дела, выстраивает хронологию событий, помогает быстро найти нужный фрагмент с точной ссылкой на источник. Это существенно повышает качество подготовки, особенно в делах, где доказательная база рассредоточена по большому числу разнородных документов.

При этом роль адвоката в трудовых спорах остаётся принципиальной в нескольких аспектах: во-первых, в понимании фактических обстоятельств дела, которые редко укладываются в стандартные шаблоны; во-вторых, в выработке переговорной стратегии – значительная часть трудовых споров оптимально разрешается до суда; в-третьих, в защите доверителя от давления, которое в трудовых конфликтах нередко носит неформальный характер. Всё это – зона исключительной человеческой компетенции.

– Были ли случаи, когда Агата позволила радикально сократить время работы или повлияла на формирование позиции по делу?

– В силу профессиональной этики и требований адвокатской тайны я воздержусь от детализации конкретных дел, однако могу обозначить общие наблюдения.

Наиболее ощутимый эффект Агата принесла в работе с массивами данных. В частности, мы активно используем Агату для подрядных споров, которые часто сопровождаются значительными объёмами относящихся к делу документов и могут достигать десятков тысяч страниц, в которых человеку очень легко потеряться.

Если взять длительность ведения дела целиком, только поиск подходящих материалов совокупно может занимать дни, а их аналитика и структурирование – недели. С Агатой мы последовательно сокращаем эти процессы до часов и минут.

Приведу показательный пример: мы сравнили, сколько времени ушло на подготовку хронологии по одному из сложных подрядных споров у нашей команды и сколько – у Агаты. Команда потратила на это неделю, Агата – 15 минут. Само собой, материалы, подготовленные Агатой, были позже вычитаны командой, все факты проверены, но в любом случае экономия – почти неделя работы.

Что касается нетривиальных гипотез, как было сказано выше, мы уверены, что гипотезы, позиция по делу – это в первую и главную очередь работа адвоката. ИИ в нашем представлении – это ассистент, помогающий в формировании позиции и структурировании аналитики. Поэтому я могу ответить на вопрос так: не важно, предложила ли Агата нетривиальные гипотезы, важно, помогла ли Агата сформировать такие гипотезы адвокату. А это мы видим в действии каждый день.

– Как вы оцениваете риски, связанные с использованием ИИ-ассистентов в контексте адвокатской тайны, этических стандартов и профессиональной ответственности? Какие этические ограничения необходимы при применении ИИ в сложных уголовных и корпоративных делах?

– Это, пожалуй, самый важный вопрос из всех, что можно задать об ИИ в юриспруденции. И я рад, что его задают на ПМЮФ – именно здесь должны формироваться стандарты.

Риски реальны, и их необходимо называть прямо.

Первое – риск нарушения адвокатской тайны при использовании зарубежных облачных систем: данные доверителя не должны покидать страну, должны находиться в контролируемом периметре. Именно поэтому для коллегий и юридических департаментов, планирующих масштабное использование ИИ, мы предусматриваем вариант кастомной интеграции с развёртыванием в инфраструктуре клиента – с полным контролем безопасности и доступов внутри собственного контура, – а также использование решения в отвечающем всем стандартам безопасности российском облаке.

Второе – риск «галлюцинаций» системы, т.е. генерации правдоподобных, но ошибочных правовых выводов. Это требует обязательной верификации любого результата квалифицированным юристом. Именно поэтому архитектура Агаты строится на принципе доказательности по умолчанию: система не формирует вывод без указания источника и оперирует прежде всего в большей степени понятиями фактов, нежели гипотез.

Третье – вопрос ответственности: кто несёт её за ошибку, если в цепочке принятия решений участвовал ИИ? Ответ однозначный – адвокат. Всегда.

В уголовных делах я придерживаюсь особенно консервативной позиции. Здесь ИИ может помогать с аналитикой и работой с материалами дела, но никак не с формированием позиции защиты или оценкой доказательств. Это область, где цена ошибки – человеческая свобода.

На мой взгляд, сегодня адвокатскому сообществу необходимо самостоятельно выработать этические стандарты применения ИИ, не дожидаясь, пока это сделает законодатель.

– Есть ли планы сделать Агату доступной для широкого рынка? Если да, в какой форме?

– Да, и это не планы, а уже реализуемая стратегия. Изначально мы придумали Агату совместно с Agentic Lab как рыночный продукт, а не как внутренний инструмент одной коллегии. Роль МКА «Аронов и Партнёры» здесь – выступать партнёром-практиком: мы работаем с системой на реальных кейсах, верифицируем её возможности в условиях живой юридической практики и участвуем в формировании продукта, который уже вышел на рынок.

Сегодня Агата представлена на рынке в трёх форматах:

Первый – лицензия на готовый продукт: для тех, кто хочет быстро протестировать ценность на реальных делах без изменений в IT-инфраструктуре.

Второй – кастомизация без интеграции: настройка под процессы, шаблоны и структуру дел конкретной практики, без подключения к внутренним системам.

Третий – кастомная интеграция: для организаций, планирующих масштабное использование командой, с подключением к DMS, файловым хранилищам, почте, внутренним базам и развёртыванием в собственном контуре юридической компании.

Целевая аудитория – юридические департаменты компаний, адвокатские об-

разования и профессиональные юристы, которым необходим серьёзный инструмент управления контекстом дела, а не просто чат с законами. Это принципиальное различие, которое определяет всю архитектуру продукта.

Мы уже успешно презентовали Агату на Юридическом форуме «Ведомостей» и мероприятии партнёров из Рунетлекс – сообщества, продвигающего цифровую повестку в юридической среде. Совокупно за нашими представлениями следило более 1000 юристов и адвокатов. Мы также уже работаем с несколькими десятками адвокатов и юридических компаний и планируем существенно нарастить клиентскую базу в этом году. Фидбэк положительный, и мы уверены, что с выходом новых модулей и улучшением существующей технологической базы полезность Агаты будет только увеличиваться.

«АДВОКАТСКОМУ СООБЩЕСТВУ НЕОБХОДИМО САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЫРАБОТАТЬ ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИИ, НЕ ДОЖИДАЯСЬ, ПОКА ЭТО СДЕЛАЕТ ЗАКОНОДАТЕЛЬ».



– Александр Владимирович, ваше исследование о юридическом образовании показало интересные выводы о вузах и лидерах рынка. Как развитие ИИ изменит требования к юридическому образованию в России?

– Вопрос получения образования в условиях доступности и естественности обращения к ИИ – один из ключевых вопросов для адвокатской профессии на ближайшее десятилетие. Мы находимся в точке, где юридическое образование либо осознанно адаптируется к новой реальности, либо будет вынуждено догонять её.

Моя позиция такова: ИИ не снижает требований к фундаментальной юридической подготовке – он их повышает. Когда детали, ссылки, релевантные нормы и судебную практику может быстро найти система, у юриста остаётся ровно то, что машина воспроизвести не может: глубокое понимание природы права, способность к экспертному суждению и широкий профессиональный взгляд на проблему.

Именно поэтому я убеждён: основой юридического образования должны оставаться фундаментальные правовые основы и понимание того, из каких правовых традиций и по какой причине выросла современная нормативно-правовая база. Студент, который знает, как формировались, к примеру, принципы обязательственного

права две тысячи лет назад, понимает логику нормы, а не только её текст. Это принципиальное различие. ИИ умеет работать с текстом. Логику нормы, её дух и исторический контекст должен понимать юрист.

Второе, что необходимо встроить в образование уже сейчас, – это навык работы с ИИ как профессиональным инструментом. Речь идёт о двух конкретных компетенциях. Первая – умение правильно поставить задачу: сформулировать запрос так, чтобы система дала релевантный результат. Это не техническое умение – это юридическое мышление в новом формате. Вторая компетенция – критическая верификация результата: способность проверить вывод системы, найти ошибку, оценить полноту. Юрист, который доверяет ИИ безоглядно, опаснее того, кто не пользуется им вовсе.

В перспективе я вижу новый профиль юриста так: широкое экспертное мышление, глубокий фундамент классического права и уверенное владение ИИ-инструментами как рабочей средой. Детали в документах найдёт система. Решение, за которым стоят профессиональная репутация и ответственность перед доверителем, принимает человек.

В этой логике мы уже формируем новую команду, которая будет заниматься правовым сопровождением ИИ-проектов. Это корпоративная, договорная работа, а также работа с результатами интеллектуальной деятельности и специальные знания в области программирования. Новые технологии закономерно требуют создания актуальных юридических практик. Думаю, что на развитии этого направления мы сосредоточимся в ближайшее время.

«ИИ НЕ СНИЖАЕТ ТРЕБОВАНИЙ К ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ – ОН ИХ ПОВЫШАЕТ».

– Вы часто выступаете в СМИ и даёте экспертные комментарии. В каких случаях публичный юридический анализ может повлиять на правоприменительную практику?

– Любые наши выступления в СМИ должны соответствовать применимому законодательству и корпоративным требованиям адвокатского сообщества. Порой не все это понимают. Мы ограничены в формировании мнения по делам, в которых не участвуем. При этом по делам, которые мы ведём, требуется быть максимально осторожным в высказываниях.

Обращаю ваше внимание на то, что в России каждое судебное решение (за исключением некоторых видов) публикуется в открытых источниках, где любой может с ним ознакомиться. В связи с этим критиковать те или иные судебные акты могут заинтересованные лица, в том числе общественные деятели. Так и формируется общественное мнение.

Если адвокат является популярным или дело, которое он ведёт, имеет большой общественный резонанс, отношение общества в широком смысле этого слова может повлиять на правоприменительную практику, когда проблема касается большинства или активного большинства. Это база. Далее начинаются детали. Есть активный спор или уголовное дело или ещё нет. В этих случаях могут быть использованы разные методы. Не надо забывать о том, что научные исследования также являются отличной базой для формирования правоприменительной практики.

– Расскажите о вашей общественной деятельности.

– На протяжении длительного времени я являюсь членом правления Национальной ассоциации управленцев сферы здравоохранения (НАУЗ). Это самая динамично развивающаяся отраслевая общественная организация. На базе НАУЗ мы ведём системную работу, в том числе в части законотворческих инициатив. В частности, несколько лет назад нами был разработан законопроект «О статусе врача», предусматривающий закрепление за врачом статуса самостоятельного субъекта гражданских правоотношений – по аналогии со статусом адвоката. Данная инициатива напрямую затрагивает интересы всего общества, поскольку только в таком случае можно застраховать профессиональную ответственность врача. В результате нашей активности была декриминализирована уголовная ответственность медицинских работников по статье 238 УК РФ, что стало значимым шагом для отрасли.

Также сейчас мы активно выступаем с инициативой внесения изменений в статью 19.28 КоАП РФ, предусматривающих возможность освобождения юридического лица от административной ответственности за совершение административного правонарушения, предусмотренного данной статьёй, если оно приняло меры по предупреждению коррупции, предусмотренные статьёй 13.3 ФЗ от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

По нашему мнению, оценка достаточности принятых юридическим лицом, от имени или в интересах которого совершено данное правонарушение, мер по предупреждению коррупции, для целей освобождения от административной ответственности должно осуществляться судом.

Сейчас, к сожалению, наличие антикоррупционных мер в организации фактически не влияет на принимаемое судом решение о привлечении компании к ответственности. Выросли размеры штрафов и количество привлекаемых к ответственности юридических лиц. Практика идёт по тому пути, что при наличии состава коррупционного преступления прокуратура возбуждает административное производство и направляет материалы в суд. Суд считает: если сотрудник организации совершил коррупционное преступление, то вина юридического лица доказана, так как принятых антикоррупционных мер было недостаточно. Поэтому данная законодательная инициатива является более чем актуальной в настоящее время.

Кроме того, мы активно занимаемся преодолением существующих барьеров для инвестиций в здравоохранение. Здесь и правовое регулирование, которое требуется изменить, в том числе предоставить дополнительные гарантии частным инвесторам, а также льготы девелоперам, которые могут строить такую инфраструктуру, как профессиональные участники рынка. В этой связи НАУЗ объединяет на своей площадке все запросы от владельцев медицинского бизнеса и соединяет их с девелоперами на этапе проработки концепции.

Также на базе экосистемы уполномоченного по защите прав предпринимателей в Москве действует общественная приёмная, которая принимает обращения и рассматривает их абсолютно безвозмездно. Мы участвуем в деятельности различных рабочих групп, в том числе по уголовному процессу. В настоящее время мы выступаем за совершенствование порядка применения меры пресечения в виде залога в части допущения возможности обращения взыскания на заложенное имущество в счёт требований гражданского иска, исполнения наказания в виде штрафа, иной меры уголовно-правового характера в виде конфискации имущества.

Кроме того, в апреле 2026 года меня включили в Координационный совет Ассоциации интеллектуальных волонтёров. Это первое в своём роде объединение в России, федеральный проект, объединяющий профессионалов, готовых оказывать безвозмездную экспертную помощь бизнесу, НКО и социальным учреждениям.

Мы приложим все усилия, чтобы сделать данное объединение одним из крупнейших экспертных волонтёрских сообществ. На пути достижения этой цели нам потребуется объединить тысячи добровольцев из разных сфер. Считаю, что участниками таких проектов могут быть люди, для которых помощь и волонтёрство – не просто слова. Я убеждён, что таких среди нас много.

Беседовала Алина Волкова





УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ БИЗНЕСА: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ

Старший партнёр
Московской коллегии адвокатов
«Ваюкин и партнёры»
Анатолий Рипинский

Так уж повелось, что предпринимательская деятельность всегда балансирует на грани риска. Это аксиома, которую бизнесмены усваивают ещё на старте: колебание валют, санкции, изменение ключевой ставки, сбои в цепочках поставок – всё это привычная цена за право заниматься своим делом. С этим научились жить, это закладывают в стратегию, против этого страхуются.

Но сегодня грань между предпринимательскими рисками и уголовным преследованием истончилась до предела. Одно дело – нести финансовое бремя: потеря прибыли, налоговые доначисления или даже банкротство. Для любого бизнеса это катастрофа, но это всё материальная сфера. Совсем другое – оказаться фигурантом уголовного дела, где на кону ещё и личная свобода, репутация, твоё имя и будущее семьи.

Как защитить себя и свой бизнес от этой волны рисков? Где та грань, за которой заканчивается предпринимательская инициатива и начинается состав преступления? И что делать, если уголовный процесс уже запущен? На эти вопросы в нашем сегодняшнем интервью отвечает адвокат, старший партнёр Московской коллегии адвокатов «Ваюкин и Партнёры» Анатолий Рипинский.

– Анатолий Анатольевич, добрый день. Вы специализируетесь на защите по уголовным делам. Расскажите, является ли сегодня бизнес мишенью для правоохранительных органов?

– Добрый день. Пожалуй, это самый острый и деликатный вопрос, которым задаётся почти каждый предприниматель. Конечно, бизнес всегда находится под пристальным вниманием правоохранительных органов – это аксиома. Но при этом я бы не сказал, что бизнес стал мишенью в смысле целенаправленной охоты на предпринимателей. Это слишком эмоциональная формулировка, и она не совсем точна. Скорее, бизнес стал объектом повышенного внимания в силу своей экономической природы. Где сосредоточены деньги, там сфокусирован и повышенный контроль.

– Какие в последнее время наблюдаются тенденции уголовного преследования предпринимателей?

– Последние годы ознаменовались определённой трансформацией уголовно-правовых рисков предпринимателей, и есть несколько тревожных тенденций, которые нельзя игнорировать. Если раньше мы говорили о пассивном мониторинге со стороны государства, то сегодня это более жёсткий, системный и технологически оснащённый механизм уголовно-правового воздействия на бизнес. Цифровизация налогового контроля, ускоренный обмен данными между ведомствами, автоматический скоринг операций – всё это создало эффект тотальной прозрачности. И теперь нормы уголовного права зачастую используются как инструменты фискального, имущественного и регуляторного контроля.

Кроме того, уголовный механизм стал значительно чаще использоваться в обычных корпоративных и хозяйственных спорах. И на сегодняшний день это активно применяется в конкурентной борьбе. Нередко спор между собственниками или руководителями компании перетекает в уголовное дело.

– Такая трансформация повлекла для предпринимателей какие-либо последствия?

– Последствия этой трансформации я бы разделил на несколько уровней. И, честно говоря, они крайне серьёзные.

Первое и самое очевидное – это количественный рост экономических преступлений. В последние годы наблюдалась устойчивая динамика роста экономических преступлений. Начало этого года не стало исключением. По данным статистики, по сравнению с первым полугодием 2025 года количество преступлений экономической направленности, выявленных правоохранительными органами, возросло на 5,3%. При этом общее количество преступлений снизилось на 16,5%, что подтверждает наращивание активности именно в экономическом секторе.

По моему мнению, такая динамика сохранится, и в будущем стоит прогнозировать рост числа уголовных дел, связанных с уклонением от уплаты налогов, сборов, страховых взносов физическими и юридическими лицами, об уклонении от уплаты таможенных платежей, а также об иных преступлениях, связанных с регулированием в сфере налогообложения и внешнеэкономической деятельности.

Второе последствие – это вынужденная адаптация, так как предпринимателям приходится перестраивать свои бизнес-процессы под новые реалии. Это касается не только крупных корпораций, но и малого и среднего бизнеса. Трансформация рисков привела к тому, что управленческое решение, которое ещё несколько лет назад считалось предпринимательским риском, сегодня может получить уголовно-правовую оценку. Это создаёт атмосферу напряжённости, мешает инвестициям и заставляет предпринимателей принимать решения с оглядкой не на экономическую целесообразность, а на потенциальную уголовную ответственность.

Третье последствие – это так называемое процессуальное давление. Обыски, выемки документов, аресты счетов и имущества, всё это может парализовать деятельность конкретной организации на долгое время.

«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД СЧИТАВШЕЕСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ РИСКОМ, СЕГОДНЯ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ УГОЛОВНО-ПРАВОВУЮ ОЦЕНКУ».

– Вы упомянули процессуальное давление. Расскажите подробнее, как это работает на практике.

– На практике это работает следующим образом. Уголовно-процессуальный закон содержит определённые гарантии для лиц, совершивших преступления в связи с осуществлением предпринимательской деятельности. Эти гарантии запрещают необоснованно применять меры, которые могут привести к приостановлению законной деятельности бизнеса. Но на практике они часто игнорируются.

Самый показательный пример, когда следователь приходит в офис компании с обыском и изымает огромные объёмы документов, часто не имеющих отношения к расследуемому делу. Он руководствуется не столько необходимостью собрать нужные для дела доказательства, сколько желанием создать максимальный объём изъятого. В результате компания теряет доступ к «первичке», договорам, бухгалтерским регистрам, а без них текущая деятельность компании буквально останавливается.

Не менее жёсткой мерой является арест счетов и имущества. Фактически ещё на стадии предварительного следствия компания может быть отрезана от своей финансовой системы.

Например, чаще всего в своей практике мы сталкиваемся с ситуациями, когда в рамках уголовного дела по статье 199 УК РФ (уклонение от уплаты налогов, сборов и страховых взносов) накладывают арест на все банковские счета не только организации, но и ее руководителей. Следует заметить, что такие ситуации чаще происходят, когда в рамках арбитражного процесса суд приостанавливает действие решения и накладывает собственные обеспечительные меры (ст. 90, п. 3 ст. 199 АПК РФ).

Фактически происходит ситуация, при которой с одной стороны приостановлено действие ненормального акта (решение налогового органа), а с другой – этот же акт лежит в основе требования следствия, к тому же уже не ограничиваясь только самой компанией, но и арестовывая имущество её руководителя(ей).

И что делать в таких случаях? Ведь компании надо вести текущую деятельность, рассчитываться по контрактам, платить зарплаты своим сотрудникам. Остаётся только надеяться на вышестоящие инстанции, которые могут отменить незаконные постановления. Но на обжалование уходит время, в которое компания может понести значительные убытки.

То есть самое страшное, что предприниматели страдают задолго до того, как будет доказана их вина. И даже если потом эти действия будут признаны незаконными или уголовное дело будет прекращено, компания может не пережить такого давления.

– За какие преступления наиболее часто предпринимателей привлекают к уголовной ответственности?

– Знаете, тут ситуация не сильно поменялась за последние годы. Если говорить о том, за что предприниматели чаще всего несут именно уголовную ответственность, здесь безоговорочное лидерство сохраняет мошенничество – статья 159 УК РФ.

Особое внимание правоохранительных органов привлекают компании, участвующие в государственных закупках. Работа с бюджетными деньгами – это зона повышенного уголовно-правового риска. И здесь статистика красноречива: большинство дел возбуждаются из-за завышения стоимости товаров, работ или услуг, а также из-за экономии подрядчика или неисполнения даже части своих обязательств при их оплате.

Причём важно, что во многих случаях предприниматели допускают это не из-за желания совершить преступления, а из-за объективных трудностей: выросла цена материалов, задержались поставки, изменились условия на рынке. Но следствие в этих случаях зачастую видит именно умышленное хищение, а не предпринимательский риск.

Вторая по распространённости группа – это налоговые преступления. И здесь стоит обратить внимание на тенденцию дополнительного вменения к налоговому преступлению составов, связанных с легализацией и отмыванием денежных средств (статьи 174, 174.1 УК РФ).

То есть возникают ситуации, когда предприниматель обвиняется в классическом уклонении от уплаты налогов, но тут выясняется, что в проверяемый налоговым органом период он приобрёл какой-то актив (автомобиль, жильё и т.д.). Следствие на это смотрит так: раз актив был куплен за период проверки, то лицо приобрело его на денежные средства, которые были получены им в результате совершения другого преступления – уклонение от уплаты налогов.

Однако парадокс заключается в том, что фактически при уклонении от уплаты налогов лицо ничего преступно не приобретает, как того требует состав о легализации денежных средств, а имеет место ситуация, что он их преступно не отдаёт. Экономия денег в этом смысле не может приравниваться к получению имущества преступным путём, а следовательно, накладывать уголовную ответственность.

Также до сих пор не до конца разрешён вопрос об отграничении законных доходов от денежных средств, которые образовались вследствие неуплаты налогов, ведь в большинстве случаев лицо приобретает имущество на честно заработанные им деньги. Несмотря на это, органы предварительного следствия продолжают упорно предпринимать попытки дополнительно прикрепить к неуплате налогов ещё и состав легализации.

Не стоит забывать о новых составах преступлений, которыми был дополнен уголовный закон. Речь идёт об ответственности за незаконное использование, передачу, сбор и хранение компьютерной информации, содержащей персональные данные. И хотя норма действует не так давно, практика по ней формируется в ускоренном режиме. Только за прошлый год было выявлено более тысячи таких преступлений.

Учитывая, что бизнес работает с персональными данными на постоянной основе, потенциально под ударом может оказаться практически любая компания. И, несмотря на то что на сегодняшний день фокус внимания правоохранительных органов больше ориентирован на пресечение действий, где извлекается имущественная выгода, это никак не ограничивает их расширить сферу применения данной нормы в будущем и не распространить практику на иные, более бытовые для бизнеса ситуации.

«ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПРИВЛЕКАЮТ КОМПАНИИ, УЧАСТВУЮЩИЕ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ».

– Звучит пугающе. А как сегодня предпринимателю можно минимизировать риски привлечения к уголовной ответственности?

– С уголовно-правовыми рисками, как и с любыми другими, можно и даже нужно работать. И здесь самый главный совет: заниматься этим нужно до того, как компания попала в фокус внимания правоохранительных органов. Как гласит народная мудрость: «Болезнь лучше предупредить, чем потом её лечить».

Основной инструмент такой превентивной работы – это аудит уголовно-правовых рисков. На практике это значит, что необходимо провести анализ схемы финансово-хозяйственной деятельности компании, проанализировать все сделки, договоры, цепочки контрагентов и выявить зоны, которые правоохранительные органы могут квалифицировать как содержащие признаки состава преступления. Причём речь идёт не только об очевидных нарушениях, но и о так называемых серых зонах – там, где грань между предпринимательским риском и уголовным преступлением наиболее размыта.

Дальше на основе выявленных рисков провести их детальный анализ и определить, какие обстоятельства подлежат доказыванию в случае проверки, спрогнозировать возможные действия правоохранительных органов и разработать конкретный перечень мероприятий по снижению этих рисков.

Почему такая работа важна? Как показывает практика, правоохранительные органы довольно быстро теряют интерес к компании, если на первоначальных этапах не обнаруживают информацию о фактах противоправной деятельности.

Превентивная работа с рисками не ограничивается только аудитом документов. Вторая, не менее важная часть – это подготовка сотрудников компании на тот случай, если в офис нагрянули с обыском, вызвали на допрос и так далее. Для этого необходимо заранее обучить работников правильному поведению при взаимодействии с правоохранительными органами.

Это нужно для того, чтобы в стрессовой ситуации никто из сотрудников не растерялся. Каждый должен чётко знать свои права и обязанности, понимать алгоритм его действий и знать зону своей ответственности.

Любая ошибка, любое неверно сказанное на допросе слово, любой неправильно заполненный протокол могут обернуться самыми печальными последствиями для предпринимателя. В условиях, когда правоохранительные органы работают с максимальной требовательностью к деталям, любая неточность может стать фатальной.

И самый важный совет, который я хочу дать предпринимателям, звучит очень просто, но соблюдают его далеко не все – не надо надеяться на чудо! Не надо думать, что «авось пронесёт», что следователь поймёт, что вы – хороший человек, что ваши показания, данные без адвоката, будут выглядеть искренне, и это поможет. Это опаснейшее заблуждение.

Если вас вызвали на допрос, пришёл запрос о предоставлении информации или если в дверях стоит следователь с постановлением о производстве обыска или выемки, немедленно звоните адвокату. Только профессиональный защитник сможет обеспечить вам реальную процессуальную защиту. Только он знает все тонкости взаимодействия с правоохранительными органами, только он умеет грамотно фиксировать все процессуальные нарушения, которые зачастую допускаются в ходе следственных действий.

Я это уже говорил, но повторюсь ещё раз: любое неверно сказанное слово, любая неточность, любая фраза, вырванная из контекста, – всё это может быть запротоколировано и интерпретировано против вас. Следователь – профессионал, он задаёт вопросы так, что любой, даже абсолютно честный предприниматель в состоянии стресса может сказать нечто, что потом будет использовано как доказательство против него самого.

Поэтому запомните: адвокат должен быть у вас в телефоне всегда. Чем быстрее вы свяжетесь с защитником, тем больше шансов предотвратить плохие для вас последствия.

– И последний вопрос: какие практические советы вы могли бы дать бизнесу на основе всего сказанного?

– Давайте я сформулирую их максимально предметно, без общих слов.

Первый совет – пересмотрите отношение к документам. Документы сегодня – это не просто отчётность для налоговой или бухгалтерии. Это ваша главная линия защиты. Любое управленческое решение, любое изменение условий сделки, любой выбор контрагента должны иметь письменное обоснование. Правильный документооборот – это ваш щит.

Второй совет – не допускайте превращения арбитражных споров в уголовные дела. Мы обсуждали, как часто сегодня обычные хозяйственные споры перерастают в уголовное преследование. Поэтому, когда вы инициируете судебное разбирательство или получаете претензию от контрагента, всегда оценивайте риски.

Третий совет – не надейтесь на авось, работайте на опережение. Проблему всегда проще предотвратить, чем решать, когда она уже возникла. Если вы минимизируете риски до того, как они попали в поле зрения правоохранительных органов, гораздо больше шансов избежать уголовного преследования.

Что касается тех, кто уже столкнулся с уголовным преследованием, рекомендую не паниковать, оставаться рассудительным и не терять времени. Паника – это худший советчик в такой ситуации. Она мешает принимать правильные решения и толкает на необдуманные поступки, которые могут усугубить положение.

– Благодарим вас за это содержательное и откровенное интервью. Ваши советы и профессиональный взгляд на проблему, безусловно, помогут нашим читателям лучше ориентироваться в сложной уголовно-правовой реальности, в которой сегодня приходится вести бизнес.

Беседовала Алина Волкова



«ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРЕВЕНТИВНОЙ РАБОТЫ – ЭТО АУДИТ УГОЛОВНО-ПРАВОВЫХ РИСКОВ».

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



KAZAN DIGITAL WEEK

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

«KAZAN DIGITAL WEEK 2026»

29-31 ОКТЯБРЯ



Реклама. Рекламодатель АССОЦИАЦИЯ СЦР ИНН 1655420431. Erid: 2VSb5yZxse2

Реклама